

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**VENÄJÄN ASEVOIMIEN YLIN JOHTO PUHEJOHTAJINA**

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti  
Valtteri Eskelinen

Sotatieteiden maisterikurssi 7  
Maasotalinja

Huhtikuu 2018

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 7	Linja Maasotalinja
Tekijä Yliluutnantti Valtteri Eskelinen	
Opinnäytetyön nimi <b>Venäjän asevoimien ylin johto puhejohtajina</b>	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Huhtikuu 2018	<b>Tekstisivuja 97 Liitesivuja 0</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b> <p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan Venäjän asevoimien ylimmän johdon puhejohtamista. Venäjän asevoimien ylimpään johtoon kuuluvat tässä tutkimuksessa Venäjän asevoimien yleisesikunnan päällikkö Valeri Gerasimov sekä Venäjän puolustusministeri Sergei Šoigu. Tutkielman tutkimusongelmana on selvittää, miten Venäjän asevoimien ylin johto toteuttaa puhejohtamista. Tutkimusaineisto muodostuu Venäjän asevoimien ylimmän johdon vuosien 2015 ja 2017 välisenä aikana esitetyistä puheista. Tutkimus on laadullinen ja tutkimusmenetelmä käytetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysia.</p> <p>Tutkielman metodologisena lähtökohtana on konstruktivistinen näkökulma. Teoreettista tarkastelua ohjaavat Aristoteleen retoriikka, uusi johtamisen psykologia sekä strategiseen kommunikaatioon liittyvä perusviestin konsepti. Retoriikka muodostaa teorioiden pohjan. Kaikilla tutkimuksen teorioilla on liityntäpintoja toisiinsa. Aristoteleen retoriikasta tarkastellaan puheella vakuuttamisen tekijöitä, jotka ovat puhuja (ethos), puhe itsessään (logos) ja kuulijan tunnetila (pathos). Uusi johtamisen psykologia perustuu identiteetti johtamiseen, jonka keskiössä on käsitys ryhmän jaetusta sosiaalisesta identiteetistä. Ilman yhteistä tunnetta ryhmästä ei ole mahdollista toimia johtajana eikä seuraajana. Strategisen kommunikaation keinoihin sisältyvää perusviestin konseptia käytetään tarkastelun työkaluna kansallisen olemuksen ja tahtotilan välittäjänä.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että Venäjän asevoimien ylin johto käyttää puhejohtamisessaan tehokkaasti retoriikkaa, identiteetti johtamisen mukaisia ilmaisuja ja välittää kuvaa itsestään ja edustamastaan organisaatiosta perusviestin keinoin. Venäjän asevoimien ylin johto vaikuttaa puhejohtamisellaan kaikin tarkasteluteorioiden esittämin menetelmin monipuolisesti Venäjän asevoimien henkilöstöön sekä kansallisiin ja kansainvälisiin yhteistoimintaosapuoliin. Perusviestin teemoina korostuivat Venäjän asevoimien uudistaminen, kansainvälisen yhteistoiminnan merkitys ja kansainvälinen terrorismi.</p> <p>Johtopäätöksissä esitetään, että Venäjän asevoimien yleisesikunnan päällikkö ja Venäjän puolustusministeri toteuttavat puhejohtamista omien rooliensa ja virka-asemiensa mukaisella tavalla. Venäjän asevoimien yleisesikunnan päällikkö sotilaana ja Venäjän puolustusministeri poliitikkona tulevat keskenään hyvin toimeen Venäjän asevoimien johdossa. Venäjän asevoimien johto käyttää tehokkaasti informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa retoristen keinojen käytössä ja identiteetti johtamisessa. Perusviestiä välitetään usein puhetilanteissa, joissa on paikalla Venäjälle myötämielisten valtioiden edustajia.</p>	
<b>AVAINSANAT</b> Johtaminen, Aristoteleen retoriikka, identiteetti johtaminen, perusviesti, Venäjä	

# SISÄLLYS

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Venäläiset johtajat muiden ihmisten yläpuolella .....	1
1.2 Strategian takana on sanoja .....	3
1.3 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne .....	5
<b>2. KANSAINVÄLISEN POLITIIKAN JA STRATEGIAN TUTKIMUSTA? .....</b>	<b>7</b>
2.1 Raportit ja selvitykset .....	7
2.2 Identiteetin ja kulttuurin vaikutteet .....	10
2.3 Suomalainen Venäjän asevoimien johtamisen tutkimus .....	13
2.4 Johtamisesta Venäjän asevoimissa menneiden tutkimusten valossa .....	19
<b>3. TUTKIMUKSEN TEOREETTISET JA METODOLOGISET PERUSTEET .....</b>	<b>22</b>
3.1 Konstruktivismi: ontologiset ja epistemologiset näkökulmat .....	23
3.2 Tutkimuksen teoreettinen tausta .....	27
3.2.1 Aristoteleen retoriikka .....	27
3.2.2 Uusi johtamisen psykologia .....	35
3.2.3 Perusviesti strategisessa kommunikaatiossa .....	43
3.3 Tutkimuksen viitekehys .....	47
3.4 Tutkimuksessa käytetty aineisto .....	48
3.5 Teoriaohjaava sisällönanalyysi analyysimenetelmänä .....	49
<b>4. VALERI GERASIMOV, YLEISESIKUNNAN PÄÄLLIKKÖ.....</b>	<b>52</b>
4.1 Kokeneen sotilaan retoriikka .....	54
4.2 Itseään korostamaton suunnannäyttävä .....	59
4.3 Venäjän korkea-arvoisimman ammattisotilaan perusviesti .....	63
4.4 Pohdinta .....	64
<b>5. SERGEI ŠOIGU, VENÄJÄN PUOLUSTUSMINISTERI.....</b>	<b>68</b>
5.1 Poliittisen armeijakenraalin retoriikka .....	70
5.2 Puolustusministeri Venäjän asevoimien uudistamisen keulakuvana .....	78
5.3 Venäjän asevoimat terrorismia ja muita uhkia vastaan .....	83
5.4 Pohdinta .....	85
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>88</b>
6.1 Päättötutkimuskysymykseen vastaaminen .....	88
6.2 Päätelemät ja tutkimuksen merkitys .....	92
6.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	95
6.4 Jatkotutkimus .....	97
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>98</b>

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Puheella vakuuttamisen tekijät, mukaillen Clever Prototypesia	s. 34
Kuvio 2	Uuden johtamisen psykologian perusajatukset	s. 42
Kuvio 3	Perusviestin olemus	s. 46
Kuvio 4	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	s. 47
Kuvio 5	Venäjän asevoimien yleisesikunnan päällikön, Valeri Gerasimovin puheiden yleisöt	s. 52
Kuvio 6	Venäjän asevoimien yleisesikunnan päällikön, Valeri Gerasimovin puheiden esittämispaikat	s. 53
Kuvio 7	Venäjän puolustusministerin, Sergei Šoigun puheiden yleisöt	s. 69
Kuvio 8	Venäjän puolustusministerin, Sergei Šoigun puheiden esittämispaikat	s. 69

## VENÄJÄN ASEVOIMIEN YLIN JOHTO PUHEJOHTAJINA

*“I wish you every success in your new post. You are an experienced leader, who is well versed in military issues. You were absolutely right to highlight the importance of relying on the intellectual and human resource potential of the Armed Forces.”<sup>1</sup>*

- Vladimir Putin

*“I know you from earlier positions, and I think the Minister has chosen a good candidate. I hope that you will work with maximum effort and effectiveness.”<sup>2</sup>*

- Vladimir Putin

## 1. JOHDANTO

### 1.1 Venäläiset johtajat muiden ihmisten yläpuolella

Tutkimani aihe liittyy Venäjän asevoimien johtamiseen. Tutkimuksessani olen pyrkinyt tutkimaan Venäjän asevoimien ylimmän johdon julkisesti tapahtuvaa johtamistoiminnan ilmenemistä julkisissa puheissa ja kirjoituksissa. Tässä tutkimuksessa Venäjän asevoimien ylin johto tarkoittaa Venäjän asevoimien yleisesikunnan päällikköä, armeijakenraali Valeri Gerasimovia sekä Venäjän puolustusministeriä, armeijakenraali Sergei Šoigua.

Länsimaissa Venäjän kaikenpuolista tutkimusta suoritetaan jatkuvasti. Tätä työtä tehdessäni venäläiseen sotilasjohtamiseen liittyviä länsimaisia artikkeleita, tutkimuksia, selvityksiä tai raportteja löytyy julkisista lähteistä hyvin heikosti. Aikaisemmissa tutkimusjulkaisuissa sotilasjohtamista ja toimijuutta käsitellään lähes poikkeuksetta strategisella tasolla ja kansainvälisen politiikan tutkimukseen liittyen. Tähän on varmasti monia syitä. Ei liene

---

<sup>1</sup> Vladimir Putin Sergei Šoigulle nimittäessään Šoigun uudeksi Venäjän puolustusministeriksi 6.11.2012, <http://en.kremlin.ru/events/president/news/16755>

<sup>2</sup> Vladimir Putin Valeri Gerasimoville Sergei Šoigun esittäessä Gerasimovia yleisesikunnan päälliköksi 9.11.2012, <http://en.kremlin.ru/events/president/news/16774>

kovinkaan yksinkertaista saada mahdollisuutta tutkia esimerkiksi venäläistä taistelunjohtamista tieteellisin ja tarkasti kontrolloiduin menetelmin. Muutoinkin minkä tahansa organisaation suorittavan työn johtajien johtamistoiminnan tutkiminen on haastavaa, jos tutkija itse ei kuulu tutkittavaan organisaatioon. Tällöin yhdeksi vaihtoehdoksi jää tutkia julkisesti näkyviä toimia, joita tarkkailemalla ja tutkimalla voidaan saada tietoa vähintäänkin tutkimuksen kohteena olevista henkilöistä.

Venäläistä johtamiskulttuuria ja sille ominaisia piirteitä on tutkittu yhteiskunnan eri aloilta, kuin myös sotilaallisissa yhteyksissä. Myöhemmin tutkimukseni kirjallisuuskatsauksessa tuon esille muutamia näkökulmia liittyen venäläisen sotilasjohtamisen erityispiirteisiin. Venäläisen johtamiskulttuurin perinteiden ja tapojen voidaan nähdä vaikuttavan myös venäläisen sotilasjohtamisen kulttuuriin. Venäläiseen johtamiskulttuuriin vaikuttaa tietynlainen johtajan sankarimyytti. Johtaja, ”sankari” on muiden yläpuolella ja siksi hänen ei tarvitse toimia muita koskevien sääntöjen mukaisesti, mutta johtajan velvollisuus on suojella alamaisiaan. Johtajalla on aina jotain yliluonnollisia kykyjä, millä hän saa asiat onnistumaan ja hän palvelee kansaansa. Pietari Suurella, Josif Stalinilla ja Vladimir Putinilla on ollut omat merkittävät historialliset osuutensa Venäjän uudistamisessa ja kehittämisessä. Tulokset ovat seurausta Venäjän kansan uhrautumisesta ja uhrattavuudesta johtajien silmissä.<sup>3</sup> Kansa on mitä ilmeisimmin ollut valmis seuraamaan johtajiensa viitoittamalla tiellä, tai johtajilla on sittenkin ollut välineet Venäjän kansan hallitsemiseksi ja jonkinlainen ”johtamiskyky” tahtonsa toteuttamiseksi.

Johtajia ja johtajuutta tutkiessa varsinkin Venäjän tapauksessa, katseet keskittyvät väistämättä suvereeniin johtajaan ja vallankäyttäjään, Venäjän presidenttiin. Vladimir Putinia, hänen puheitaan<sup>4</sup>, eleitään ja esiintymisiään on tutkittu paljon heti hänen presidentiksi nousunsa jälkeen. Vähemmälle ja pinnallisemmalle huomiolle ovat tutkimusten valossa jääneet Putinia lähellä olevat, yleensä Putinin valitsemat ja nimittämät alaiset varsinkin Venäjän asevoimien osalta.

---

<sup>3</sup> Shekshnia, Puffer ym. (2009) s. 328–333

<sup>4</sup> Esimerkkeinä Maanpuolustuskorkeakoulun opinnäytetöistä Ilkka Huuskosen diplomityö ”Putinin kielikuvapolitiikka” (2015) ja Henrik Räisäsen pro gradu ”Venäjän kaksi tarinaa – narratiivit ilmentämässä valtion identiteettejä ja intressejä” (2015)

## 1.2 Strategian takana on sanoja

Tämän tutkielman tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään Venäjän asevoimien ylimmän johdon johtamistapaa ja johtamisen menetelmiä puhejohtamiseen liittyen. Koska tutkittavien kohteiden johtamistoimintaa on hyvin hankalaa tutkia heidän jokapäiväisissä työtehtävissään, tutkimukseen kohteena oleva aineisto täytyy tulla sellaisista lähteistä, joissa tutkittavien henkilöiden asema ja johtamistoiminta on näkyvää. Tutkijan ja lukijan täytyy muistaa omat ennakkokäsityksensä tutkimuksen kohteena olevien kohteiden asemista, tehtävistä ja mahdollisen johtamistoiminnan ilmenemisestä. Asevoimien ylimmän johdon johtajien tuskin oletetaan toimivan samalla tavalla kuin alimman tason johtajien. Tällöin myös heidän tekojensa, sanomistensa ja puheidensa painoarvoa voidaan pitää merkittävimpinä.

Lähestyn tutkimukseni kohdetta laadullisen tutkimusperinteen mukaisesti. Yleisesti laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiöiden, tosiasioiden tai säännönmukaisuuksien ymmärtäminen. Tämä tapahtuu soveltamalla jo olemassa olevaa teoriaa tai paremminkin teorian ohjaamana. Tieteenfilosofisesti tämä tutkimus noudattaa konstruktivistista näkemystä, jonka mukaan maailma itsessään on varmasti ”tosi”, mutta jokainen henkilö havainnoi ja tulkitsee sitä omalla tavallaan sekä muokkaa omaa tulevaisuuttaan maailman ”tosiasiallisuudesta” huolimatta.<sup>5</sup>

Edellä olen kuvannut, että venäläisen sotilasjohtamisen tutkimus vaikuttaa keskittyvän strategisen tason toimijuuteen, asevoimien organisaatioihin ja sotilaallisten joukkojen laatuun ja määrään tai teknisiin ratkaisuihin sekä toteutukseen johtamisen helpottamiseksi. Sotilasjohtaja I mukaan ”johtaminen on osaltaan sellaista vaikuttamista ihmisiin, jonka avulla heidät ja mahdolliset muut resurssit saadaan toimimaan yhdessä haluttuja tavoitteita toteuttavalla tavalla”.<sup>6</sup> Johtaminen on kuitenkin paljon muutakin kuin ”asioiden teettämistä muilla”. Johtaminen on vaikuttamisen prosessi.<sup>7</sup> Johtaminen on uskomusten, toiveiden ja tavoitteiden luomista, eikä vain sitä, että ihmiset saadaan tekemään jotakin.<sup>8</sup> Johtamista suoritetaan kommunikoimalla, tyypillisesti puheella. Kielitoimiston sanakirjan mukaan puhe on ”ajatusten ilmaisemista puhumalla” sekä ”tavallisesti jossakin tilaisuudessa pidettävä suullinen esitys, jossa esitetään tervehdys, onnittelu, kiitos, kannanotto tai muu sellainen

---

<sup>5</sup> Burr (2003) s. 19

<sup>6</sup> Sotilasjohtaja I (1990) s. 70

<sup>7</sup> Lord & Brown (2004) s. 7

<sup>8</sup> Haslam, Reicher ja Platow (2012) s. 13

asia”.<sup>9</sup> Puhe on kuulijoihin vaikuttamista sanoilla. Näin ollen on tutkimisen arvoista tutkia puheella vaikuttamisen keinoja, retoriikkaa, ja millaisia viestejä sekä millaisin keinoin puhujat välittävät kuulijoilleen. Sanoilla ja kielellä luodaan todellisuus. Sanoilla ei ole absoluuttista merkitystä, vaan sanat ovat tekoja. Sanojen merkitys riippuu aina siitä, kuka sanoo, mille yleisölle ja missä tilanteessa.<sup>10</sup>

Puheen teoriaa on tutkittu antiikin ajoista lähtien, eikä se ole menettänyt merkitystään tähän päivään mennessä. Maailmanhistoriassa on runsaasti todistuksia sanojen voimasta. Ei ole selvää, kumpi piti Isoa-Britanniaa pystyssä toisessa maailmansodassa: hauraan matemaatikon Alan Turingin työ kammiossaan Saksan laivaston salakielen selvittämiseksi, vai pääministeri Winston Churchillin radiopuheet, nuo toisen maailmansodan todelliset megapommit. Sanoilla liikahtelevat suuret massat, mutta sanoilla voi tehdä myös tarkkaa ja pientä työtä. Ohjailemme sanoilla hienovaraisesti lähimmäisiämme, saamme heidät tekemään meille mieluisia ratkaisuja sekä ymmärtämään asiat haluallamme tavalla. Maailmanhistorian suuret puhujat ovat käsittäneet, miten väkevä instrumentti heillä on käytössään.<sup>11</sup>

Sanojen käytöllä on mahdollista saada kuulijat tekemään mitä ihmeellisimpiä asioita. Tähän pyrkivät tietenkin myös johtajat, jotka johtavat seuraajiaan jonkin tavoitteen suuntaan. Joskus johtajan tavoitteena on saada vakuutettua lisää kuulijoita seuraajikseen. Puhuja voi olla kuulijoille etäinen, mutta johtaja ei. Seuraajat seuraavat johtajaa, joka on itse osa joukkoa, jota hän johtaa. Näitä aiheita tarkastellaan tässä tutkimuksessa johtamisen viimeisimpiä kehityssuuntia edustavan uuden johtamisen psykologian ja strategiseen kommunikaatioon liittyvän perusviestin kautta. Uusi johtamisen psykologia perustuu sosiaalisten identiteettien johtamiseen. Perusviestin ajatus perustuu siihen, että strateginen kommunikoija pyrkii esittämään itsensä, arvonsa ja toimintansa muille positiivisessa valossa. Tällä tavalla toimimalla pyritään voittamaan muut havainnoijat ”omalle puolelle” ja saada heidät ajattelemaan maailmasta samalla tavalla.

---

<sup>9</sup> <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/>

<sup>10</sup> Torkki (2006) s. 32

<sup>11</sup> Sama, s. 10



Tutkijana näkemykseni maailmasta on konstruktivistinen. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen ihminen käsittää todellisuuden omalla tavallaan havaintojensa, arvojensa ja kulttuurinsa mukaisesti. Tutkimukseni ei edusta kansainvälisen politiikan tutkimuksessa vallalla olevaa poliittista realismia, joka korostaa ihmisen toiminnan rationaalisia piirteitä. Mielestäni tärkeää on tutkia, millaisia vakuuttavuuden keinoja Venäjän asevoimien ylimpien johtajien puhejohtamisessa käytetään vai sisältävätkö puheet ainoastaan käskyjä? Pyrkivätkö Venäjän asevoimien ylimmät johtajat luomaan asevoimiin, Venäjän kansaan tai kansainvälisiin yhteistyökumppaneihin ”me-henkeä”, vai jyrääkö perinteinen näkemys autoritaarisesta sotilasjohtamisesta?

Onko Venäjällä jokin suuri sanoma, perusviesti, jonka mukaan valtion korkeissa asemissa olevat henkilöt toimivat? Pyrkivätkö he osoittamaan muulle maailmalle itsensä sellaisina, että muut näkevät heidät hyvässä valossa ja seuraavat heidän ajamaansa asiaa? Miten perusviestiä välitetään? Realismin näkökulmasta strateginen kommunikaatio hyökkää toisen valtion identiteettiä vastaan, kun taas konstruktivismiin näkökulmasta strategisella kommunikaatiolla pyritään rakentamaan totuudenmukainen ja houkutteleva malli yhteiskunnasta ja viestittämään se kohdeyleisöille.<sup>12</sup>

### 1.3 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana on selvittää, miten Venäjän asevoimien ylin johto toteuttaa puhejohtamista Aristoteleen retoriikan, uuden johtamisen psykologian mukaisen identiteetti johtamisen ja perusviestin näkökulmista. Perusteluna tutkimusongelmalle esitän seuraavat asiat. Venäjän asevoimien tutkiminen on aina tärkeää sotatieteissä, joten yhtä tärkeää on tutkia, miten asevoimia johdetaan. Johtaminen on pohjimmiltaan ihmisten, eikä asioiden johtamista. Toisiin ihmisiin pystyy vaikuttamaan monella tavalla, mutta tyypillisin ja ihmiselle luontaisin keino on puhe. On siis tarpeellista tutkia johtajien puheita, ja tällä tavalla pyrkiä havaitsemaan merkityksiä heidän johtamistoiminnastaan. Puheita voitaisiin analysoida monilla tavoilla ja analyysimenetelmillä, mutta konstruktivistisen näkökulman mukaan maailma on jokaiselle tarkkailijalle erilainen. Tarkkailijan näkemys maailmasta ei ole pysyvä, vaan se kehittyy vuorovaikutuksessa fyysisen ympäristön ja muiden ihmisten kesken. Tällöin johtajilla on mahdollisuus sanojen käytöllä vaikuttaa toisten ihmisten ajatuksiin maailmasta ja siihen, millaisena he näkevät sen.

---

<sup>12</sup> Hirvelä & Huhtinen (2012) s. 17

Tutkimukseni päätutkimuskysymys on:

*Miten Venäjän asevoimien ylimmän johdon johtamistoiminta ilmenee puhetilanteissa Aristoteleen retoriikan, uuden johtamisen psykologian mukaisen identiteetti johtamisen ja strategisen kommunikaation mukaisen perusviestin näkökulmista?*

Päätutkimuskysymykseen pyrin saamaan vastauksen tutkimukseni alatutkimuskysymysten avulla, ja ne ovat:

- 1. Miten ja mistä aiheista Venäjän asevoimien ylin johto puhuu?*
- 2. Miten Venäjän asevoimien yleisesikunnan päällikön johtamistoiminta ilmenee puhetilanteissa?*
- 3. Miten Venäjän puolustusministerin johtamistoiminta ilmenee puhetilanteissa?*

Tutkimuskysymyksiin pyrin saamaan vastaukset analysoimalla Venäjän asevoimien ylimmän johdon puhetilanteita mediaulostuloissa Venäjän asevoimien internet-sivujen uutisista. Aineiston analysoin laadullisen teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti.

Luvussa kaksi käsittelen kirjallisuuskatsauksen keinoin pääasiassa viimeaikaisinta länsimaista tutkimusta Venäjän asevoimien johtamisesta. Kirjallisuuskatsauksella pyrin osoittamaan, kuinka Venäjän asevoimien johtamista on aiemmin lähestytty ja tutkittu.

Luvussa kolme suoritan varsinaisten teorioiden operationalisoinnin tutkittavaan aineistoon ja avaan metodologiset valinnat.

Luvussa neljä käsittelen Venäjän asevoimien yleisesikunnan päällikön, Valeri Gerasimovin puhejohtamista. Aineiston analyysi toteutetaan etsimällä Gerasimovin puheiden pohjalta Aristoteleen retoriikan, uuden johtamisen psykologian ja perusviestin tekijöitä. Esitän tulokset, vastaan alatutkimuskysymyksiin 1 ja 2 sekä pohdin saamiani tuloksia.

Luvussa viisi käsittelen Venäjän puolustusministeriä, Sergei Šoigua samalla tavalla kuin Valeri Gerasimovia. Esitän tulokset, vastaan alatutkimuskysymyksiin 1 ja 3 sekä pohdin saamiani tuloksia.

Johtopäätöksissä summaan yhteen analyysiosioiden tulokset: esitän päätutkimuskysymykseen vastauksen, esittelen päätelmäni tutkimustuloksista ja pohdin tutkimuksen merkitystä. Lopuksi arvion tutkimuksen luotettavuuden ja esitän jatkotutkimuksen mahdollisuudet.

## 2. KANSAINVÄLISEN POLITIIKAN JA STRATEGIAN TUTKIMUSTA?

Tässä luvussa esittelen Venäjän asevoimien johtamiseen liittyvää pääasiassa länsimaista tutkimusta perinteisen kirjallisuuskatsauksen<sup>13</sup> mukaisesti. Tutkimukseni pohdintaosioissa pyrin luomaan asiayhteyksiä kirjallisuuskatsauksessa ilmeneviin aiempiin tutkimuksiin saamieni tulosten luotettavuuden vahvistamiseksi.

Tämä tutkimus liittyy johtamiseen siitä olettamuksesta, että puheet ovat johtamistoiminnan tekoja, joita johtajat suorittavat retorisen vakuuttamisen keinojen, identiteetti johtamisen ja perusviestin prosesseissa. Nämä keinot ja merkitykset ilmenevät Venäjän asevoimien ylimmän johdon puheissa. Perusteena on käsitys Venäjän asevoimien ylimmän johdon asemasta myös ihmisten johtajina. Tällöin heidän puheitaan tarkastellaan: 1.) Retoristen vakuuttamisen keinojen käyttönä yksilötasolla, mihin liittyy kommunikointi erilaisten yleisöjen kanssa 2.) Identiteetti johtamisen keinoina, jolloin korostuu johtajan toiminta ”me-hengen” luomiseksi 3.) Perusviestin keino, joka korostuu ulkoisen poliittisen vaikuttamisen keinona. Näitä kolmea tutkimuksen analyysin teoriaa käsittelen kirjallisuuskatsausosion jälkeen. Kaiken tämän tarkastelun pohjalta muodostan seuraavassa pääluvussa tutkimukseni viitekehyksen.

Seuraavassa kolmessa alaluvussa esittelen tutkimuksia, raportteja, selvityksiä ja mietintöjä, joissa mainitaan, sivutaan tai tutkitaan Venäjän asevoimien johtamiseen liittyviä piirteitä. Tämän laajan katsauksen tarkoituksena on osoittaa lukijalle, millä tavalla venäläistä sotilasjohtamista on tutkittu, millaisiin ilmiöihin on aiemmin puututtu ja mitä siitä on sanottu.

### 2.1 Raportit ja selvitykset

Tässä alaluvussa esittelen länsimaisia raportteja, selvityksiä ja tutkimuksia, joissa on käsitelty Venäjän asevoimia sekä johtamiseen liittyviä havaittavia ilmiöitä. Seuraavaksi tarkastelen kolmea raporttia ja yhtä käsikirjaa, jotka ovat julkaisseet arvovaltaiset ja arvostetut tahot. Näiden raporttien esittelyllä pyrin kuvailemaan sitä, miten vähän länsimaissa tutkitaan johtamista Venäjän asevoimissa.

---

<sup>13</sup> <https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/kirjallisuuskatsaukset/>

Vuonna 1987 Soviet Army Studies Office<sup>14</sup> tuottama raportti *The Methodology Of Foresight And Forecasting In Soviet Military Affairs* kuvailee pääosin venäläisiin lähteisiin perustuen neuvostoliittolaista menetelmäoppia tulevaisuuden sotilaallisten asioiden ennakoimisesta. ”Foresight” tarkoittaa tässä kaukokatseisuutta ja harkitsevuutta, eikä niinkään ennustamista. Ennustaminen tarkoittaisi ennalta määrättyä tulosta, joka syntyisi ilman tekijän osallistumista prosessiin.<sup>15</sup> Kaukokatseisuutta tarvitaan juuri strategisella tasolla, jossa pitää ottaa huomioon sotilaalliset, taloudelliset, tieteelliset, tekniset, moraaliset ja poliittiset tekijät. Tärkeää on ymmärtää perusta, ”kaukokatseisuuden tiede”. Se on tietoa sodan objektiivisista laeista, dialektis-materialistista analyysia todellisessa historiallisessa kontekstissa tapahtuneista asioista.<sup>16</sup>

Raportin mukaan menetelmäoppia määrittää kolme sääntöä. Ensimmäinen sääntö on ideologian keskeinen ja tietoinen rooli. Tällä tarkoitetaan neuvostoaikana vallinnutta kommunistisen puolueen ideologiaa sekä valtaa hyväksyä sallitut ja ei-sallitut puheenaiheet, asiat ja ilmaukset. Toinen sääntö on teoria dialektisesta materialismista, jonka mukaan ”kaikki” on lähtöisin materiasta, eikä ”hengestä”. Dialektisen materialismin mukaan ”kaikki” kuuluu yhteen, ilmiöt liittyvät toisiinsa ja ne ovat jatkuvassa muutoksessa. Kolmas sääntö on, että vaikka teoria voi ohjata käytäntöä, niin käytännön pitää ohjata teoriaa. Tämä voidaan tulkita esimerkiksi näkemyksessä, jonka mukaan politiikka on sotaa. Poliittinen strategia (käytäntö) ohjaa yhtenä politiikan työkaluna asevoimien kehitystä, mikä taas tulee määrittämään sodankäynnin konseptia (teoriaa).<sup>17</sup>

Vaikka raportti onkin valmistunut Neuvostoliiton olemassaolon aikana, se on edelleen merkityksellinen. Nykyiset venäläiset korkea-arvoiset upseerit ovat saaneet koulutuksensa Neuvostoliiton kommunistisen puolueen hyväksymän koulutusohjelman mukaisesti. Tämä ohjaa vähintään joissain määrin edelleen heidän tapaansa ymmärtää ja tulkita maailmaa. Kommunistisen puolueen ideologia ei sellaisenaan vaikuta enää Venäjällä, mutta Venäjä esittää edelleen samantyylistä narratiivia idän ja lännen kamppailusta kansainvälisillä ja kansallisilla areenoilla.

<sup>14</sup> Perustettu v.1986 alunperin nimellä Soviet Army Studies Office, nykyään Foreign Military Studies Office. Sen tehtävänä on “...discovers and describes open source, foreign perspective insights of understudied and unconsidered aspects of the operational environment.”, internetissä, <https://community.apan.org/wg/tradoc-g2/fmso/p/about-fmso>

<sup>15</sup> Soviet Army Studies Office (1987) s. 6

<sup>16</sup> Sama, s. 1

<sup>17</sup> Sama, s. 3–10

Keir Gilesin tutkimuspaperi Russia's 'New' Tools for Confronting the West - Continuity and Innovation in Moscow's Exercise of Power kuvailee Venäjän toimia hybridisodankäynnin ja informaationsodankäynnin suhteen. Lisäksi Giles kuvailee lyhyesti Venäjän asevoimien nykytilaa sotilasreformin ollessa käynnissä. Raportin ainoa viite venäläisten sotilasjohtamisesta liittyy vuonna 2014 perustettuun Kansallisen puolustuksen johtokeskukseen<sup>18</sup>. Johtokeskus mahdollistaa Venäjän asevoimien johdolle hyvin laaja-alaisen tilannekuvan seuraamisen yhdistämällä useita Venäjän hallinnon eri toimijoita ja aseteknologiayrityksiä. Lisäksi johtokeskus mahdollistaa nopean käskyttämisen alaisille toimijoille sekä toimeenpanon jatkuvan seurannan. Johtokeskuksen perustaminen on vastaus ja lisäys Venäjän työkalupakkiin muuttuvassa maailmassa, jossa valtioon kohdistuvat uhkat nähdään monipuolisempina kuin ainoastaan sotilaallisella voimalla uhkaamisena.<sup>19</sup>

Gilesin käsialaa on myös Naton käsikirja venäläisestä informaationsodankäynnistä. Käsikirjassa ei ilmaista suoraa asiayhteyttä johtamiseen tai sotilasjohtamiseen. Informaationsodankäynnillä pyritään vaikuttamaan vastustajan havaintoihin ja tahtoon sekä näiden kautta päätöksentekoon, johtamiseen. Sodankäynnistä ja sen johtamisesta, sekä venäläisittäin informaationsodasta<sup>20</sup> puhuttaessa venäläisessä kontekstissa on ymmärrettävä venäläinen näkökulma. Venäjällä nähdään informaationsodan olevan ”jo” jatkuvasti käynnissä. Lisäksi ”sotaa” johdetaan aina ylimmältä poliittiselta tasolta, joka tarkoittaa käytännössä Venäjän presidenttiä. Tällöin presidentin alaiset, kuten esimerkiksi Venäjän asevoimien ylin johto, voidaan nähdä Venäjän presidentin johtaman informaationsodankäynnin toteuttajina sellaisissa toimissa ja tilanteissa, jotka eivät ole sotilaallisen voiman käyttöä.

Russian Military Capability in a Ten-Year Perspective – 2016 on Ruotsin puolustustutkimuslaitoksen FOI:n<sup>21</sup> säännöllisesti laatima tutkimus Venäjän asevoimista. Edellinen tutkimus valmistui vuonna 2013. Raportissa on kuvattu kattavasti avoimiin lähteisiin perustuen Venäjän asevoimien suorituskykyä. Johtaminen tarkoittaa raportissa eniten poliittista johtamista. Sotilasjohtamiseen ei viitata toimintana, vaan organisaation hierarkkisina esimies-komentaja -termeillä. Johtamisen kannalta huomionarvoinen kohta raportissa on Venäjän asevoimia ja muita hallinnonaloja koskettavat yllätystarkastukset ja ennalta ilmoittamattomat harjoitukset.<sup>22</sup> Toinen kiinnostava asiakokonaisuus on raportin nimen mukaisesti kirjoittajien 10-vuotisnäkemys Venäjän turvallisuuspolitiikasta ja erityisesti

<sup>18</sup> <https://jamestown.org/program/russia-activates-new-defense-management-center/>

<sup>19</sup> Giles (2016a) s. 25

<sup>20</sup> Giles (2016b) s. 4

<sup>21</sup> <https://www.foi.se/en.html>

<sup>22</sup> Persson (2016) s. 52

sotilaallisesta ajattelusta turvallisuuspolitiikan osana. Kansallisen puolustuksen johtokeskus mainitaan raportissa yhden kerran asevoimien ylipäällikön päätöksenteon tukijärjestelmänä.<sup>23</sup> Pалаan tällaiseen välineiden mahdollistamaan keskitettyyn johtamiseen myöhemmin.

Russia Military Power - Building a Military to Support Great Power Aspirations on Yhdysvaltain puolustusministeriöön kuuluvan Defense Intelligence Agency<sup>24</sup> julkaisema yleiskatsaus Venäjän asevoimien nykytilasta. Selvitys on tiivistä tekstiä ja se ei syvenny mihinkään aihealueeseen tarkasti. Venäjän asevoimien johtamiseen liittyviä yleisiä asioita selvitys käsittelee siten, että asiaan aiemmin perehtymätön lukijakin saa olennaiset tiedot helposti selville. Selvityksessä kuvataan Venäjän asevoimien tärkeimmät johtajat, sekä heidän asemansa ja tehtävänsä.<sup>25</sup> Muista raporteista poiketen DIA:n selvitys kuvaa Venäjän asevoimien johtamistoiminnalle ja -järjestelmälle kuusi tunnusmerkkiä.<sup>26</sup> Näistä tunnusmerkeistä vain yksi, keskitetty johtaminen, liittyy ihmisten väliseen johtamistoimintaan eikä asioiden johtamiseen tai teknisten järjestelmien käyttö- ja toimintaperiaatteisiin. Muutoin johtamiseen viittaukset ilmenevät selvityksessä organisatorisena ja välineellisenä tarkasteluna. Asevoimien organisaation strategisen tason johtoportaat ja Kansallisen puolustuksen johtokeskuksen toiminta-ajatus selvitetään perustoiminnoiltaan.<sup>27</sup>

Esimerkkien valossa johtamisen tai sotilasjohtamisen esiintyminen raporteissa liittyy usein jollain tavalla asioiden johtamiseen ja organisaatioiden rakenteisiin sen sijaan, että tutkittaisiin ihmisten johtamista.

## 2.2 Identiteetin ja kulttuurin vaikutteet

Tässä alaluvussa esittelen yhden länsimaisen artikkelin, yhden länsimaisen tutkimuspaperin ja yhden venäläisen tutkimuspaperin, joissa on käsitelty identiteetin ja kulttuurin vaikutteita Venäjän asevoimiin sekä johtamiseen. Näiden raporttien esittelyllä pyrin kuvailemaan lyhyesti, miten identiteetti ja kulttuuri vaikuttavat Venäjän asevoimissa sekä johtamisessa.

Kets de Vries on tutkinut venäläistä luonnetta ja suhtautumista johtamiseen artikkelissaan *The anarchist within: Clinical reflections on Russian character and leadership style*. Artikkelin tarkoitus on ollut tuoda esille useita näkökohtia venäläisessä kulttuurissa ja luonteessa.

<sup>23</sup> Persson (2016) s. 25

<sup>24</sup> <http://www.dia.mil/>

<sup>25</sup> DIA (2017) s. 23–25

<sup>26</sup> Sama, s. 26

<sup>27</sup> Sama, s. 27–28

Näkökohdat tarjoavat mahdollisuuden organisaatiokulttuuriseen tarkasteluun venäläisistä organisaatioista ja venäläisten lähestymistavoista johtamiseen. Kets de Vriesin esittää taustatekijöitä venäläiselle luonteelle. Esimerkiksi luonnonvoimia vastaan kamppailusta johtuen venäläisiä kuvataan rohkeiksi, kestäviksi ja sinnikkäiksi. Toisaalta luontoa vastaan taistelussa venäläinen alistuu voimille, joille hän ei voi mitään. Tämä saattaa näyttäytyä fatalismina ja alistumisena.<sup>28</sup> Yksi suurimmista vaikutteista venäläisille on talonpoikaiskommuuneissa elämisen perintö. Kommuuneissa eläminen on vaikuttanut pohjimmiltaan tietynlaisen mielenlaadun syntyymiseen. Yhteinen etu on aina yksilön etua tärkeämpää, eikä toisten asioihin puuttuminen ole tavatonta. Yhteisöllisyys on tärkeää, ja monia aktiviteetteja tehdään ryhmässä. ”Oma ryhmä” on merkittävä ja tiivis yhteisö. Tästä johtuen ulkopuolisiin suhtaudutaan lähes poikkeuksetta epäilevästi.<sup>29</sup> Konservatiivisuus ilmenee perinteisten arvojen kunnioittamisena ja muutoksen pelkona. Kommuuni on muutoksen vastustamisen symboli: venettä ei pidä keikuttaa, vaan mukautua.<sup>30</sup> Kommuuneissa ja vahvojen autoritaaristen instituutioiden, kuten kirkon alaisuudessa eläminen on vaikuttanut venäläiseen luonteeseen. Rajoitettu elämä ja asioiden tekeminen tietyllä tavalla jonkin ylemmän tahon määräämänä saattavat aiheuttaa venäläisille kaipuuta anarkismiin ja vapauteen. Tällaiset asiat ja kokemukset vaikuttavat suoraan siihen, miten organisaatioissa johtajuus ja johtaminen toimivat ja ulkoisesti näyttävät. Venäläiset tahtovat alistamisesta huolimatta vahvoja johtajia. Johtajan tehtävä on suojella ja pitää huolta alaisista. Johtajuuteen kuuluu tulkinta ikään kuin lain yläpuolella olemisesta. Lain tehtävä on suojella valtioita, eikä yksilöä. Näin ollen yksilö on epäileväinen lakia kohtaan.<sup>31</sup>

Kokoshin<sup>32</sup> käsittelee tutkimuspaperissaan *Defense Leadership in Russia: The General Staff and Strategic Management in a Comparative Perspective* Venäjän yleisesikunnan asemaa historiallisesti ja kertoo oman näkemyksensä siitä, miten yleisesikunta pitäisi lainsäädännöllisesti ja toiminnallisesti asemoida Venäjän puolustusministeriön kanssa.<sup>33</sup> Tämä uudistus ja monet muut Kokoshinin esittämät näkemykset on pantu toimeen Venäjällä vuonna 2004. Ennen lainsäädäntötyötä Venäjän asevoimien yleisesikunta oli erillinen osa puolustusministeriötä, ja niillä oli tasaveroinen asema hierarkiassa. Tämä asetelma muutettiin sellaiseksi, että yleisesikunta ja sen päällikkö siirtyivät puolustusministerin alaisuuteen. Yleisesikunnan tehtävä on toimia asevoimien ”aivoina”, eikä osallistua suoraan operatiiviseen

<sup>28</sup> Kets de Vries (2001) s. 597

<sup>29</sup> Sama, s. 599

<sup>30</sup> Sama, s. 600

<sup>31</sup> Sama, s. 617

<sup>32</sup> <http://russiancouncil.ru/en/andrey-kokoshin/>

<sup>33</sup> Kokoshin (2002) s. 14

toimintaan komentosuhteen muodossa.<sup>34</sup> Kokoshin esittää myös esimerkkinä historiallisen ongelman Preussin ajalta, jolloin yleisesikunta sai määräävämmän aseman poliittiseen johtoon nähden. Historiallisesti tällainen järjestely johti ehkä sotilaallisiin voittoihin, mutta strategisella tasalla kansalliseen tappioon.<sup>35</sup> Nykyaikana sodat voitetaan hieman eri tavalla kuin menneiden maailmansotien aikaan. Kokoshinin mukaan tämä asettaa kuitenkin osaamisvaatimuksia yleisesikunnalle myös politiikasta ja taloudesta.<sup>36</sup>

Covington on tutkinut strategisen ajattelun kulttuuria venäläisten lähestymistavassa moderniin sodankäyntiin tutkimuspaperissaan *The Culture of Strategic Thought Behind Russia's Modern Approaches to Warfare*. Hänen mukaansa venäläisen strategisen ajattelun neljä peruspilaria ovat Venäjän strateginen ainutlaatuisuus, strateginen haavoittuvuus, sodankäynti koko Venäjää vastaan ja päättäväisyys sodan alkuvaiheessa.<sup>37</sup> Venäläisten korkea-arvoisten toimijoiden mukaan Venäjällä on ainutlaatuinen geostrateginen sijainti, jolloin muiden maiden strategiset puolustusratkaisut ja doktriinit eivät voi toimia Venäjän kohdalla. Venäjällä on oma perinne strategiselle kulttuurille, johon liittyy vahvasti sotilaallinen strateginen kulttuuri. Tällainen organisaatiokulttuuri tai sen piirteet siirtyvät kohtuullisen vaivattomasti myös muiden valtiollisiin turvallisuustoimijoiden organisaatioihin.<sup>38</sup> Venäjän asevoimien johto tiedostaa oman kulttuurinsa ja sen vahvuudet. Länsimaiset sotilasjohtajat eivät voi saavuttaa yhtä vaikutusvaltaista asemaa yksittäisinä henkilöinä, kuin Venäjällä puolustusministeri ja yleisesikunnan päällikkö.<sup>39</sup> Tämä johtuneen historian taakasta ja siitä seuranneesta demokratian kehityksestä länsimaissa, joissa asevoimat on asetettu siviilien valvonnan alaisiksi. Asevoimien ylimmät johtajat valitaan parlamentaarisesti ja he ovat yleensä poliitikkoja. Asevoimat ovat luonteeltaan instrumentti, jonka ei kuulu osallistua politiikkaan vaan niiden olemassaololla tehdään politiikkaa. Tällöin myöskään asevoimien sotilaallinen henkilöstö ei osallistu politiikkaan ja urakierto on tosiasia ylimmässäkkin viroissa. Venäjällä presidentti on asevoimien ylimmän henkilöstön virkaan nimittäjä, aseman takaaja ja suoranainen valvoja, jolloin on luonnollista, että asevoimien ylimmät johtajat, myös sotilasjohtajat, voivat toimia omalla ”tontillaan” suhteellisen pitkään.

---

<sup>34</sup> Kokoshin (2002) s. 53

<sup>35</sup> Sama, s. 19–20

<sup>36</sup> Sama, s. 15

<sup>37</sup> Covington (2016) s. 4–5

<sup>38</sup> Sama, s. 3

<sup>39</sup> Sama, s. 4



Näidenkin esimerkkien valossa johtamisen esiintyminen raporteissa liittyy usein jollain tavalla asioiden johtamiseen ja organisaatioiden rakenteisiin sen sijaan, että tutkittaisiin ihmisten johtamista.

## 2.3 Suomalainen Venäjän asevoimien johtamisen tutkimus

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimintaryhmä raportoi vuonna 2016 Venäjän turvallisuuspolitiikan tutkimuksesta Suomessa. Selvityksen mukaan suomalaiseen Venäjä-tutkimukseen on investoitu viime vuosina merkittävämmän kuin aiemmin. Yliopistollisia toimijoita ovat olleet Helsingin yliopisto, Aleksanteri-instituutti, Tampereen yliopisto, Itä-Suomen yliopisto ja Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Raportin mukaan myös muissa yliopistoissa ja korkeakouluissa on ollut Venäjää koskevia tutkimushankkeita ja tutkimuksia on tehty myös yksittäisten tutkijoiden toimesta.<sup>40</sup> Raporttiin oli valittu suomalaisissa yliopistoissa ja korkeakouluissa vuosien 2011 ja 2015 välisenä aikana tehtyjä Venäjään liittyviä tutkimuksia kaikkiaan 461 julkaisua, joista vain yhdestä oli maininta sotilasjohtamisesta. Kyseinen tapaus lienee everstiluutnantti Petteri Lalun väitöskirja Venäjän sotataidon kehittämisestä 1920- ja 30-luvuilla, ja se kuuluu varsinaisesti sotataidon tutkimusalaan. Johtamista käsitellään väitöskirjassa lähinnä taktiikan ja operaatiotaidon näkökulmasta.<sup>41</sup> Johtamisen tutkimusalan kehittämiseksi valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimintaryhmän raportti luo pientä eloa. Raportin mukaan Venäjän asevoimiin liittyvä vertaisarvioitu tutkimus on Suomessa alkamassa.<sup>42</sup> Seuraavaksi esittelen Maanpuolustuskorkeakoulussa julkaistuja tutkimuksia Venäjän asevoimista erityisesti johtamisen kontekstissa.

Maanpuolustuskorkeakoululla ja sen edeltäjillä on hyvin todennäköisesti suoritettu tutkimusta Venäjän asevoimista, mutta monesta eri osa-alueesta koostunut Taktiikan laitoksen järjestämä Venäjän asevoimia käsittelevä seminaari "Venäjän asevoimat 2000-luvun alussa" vuonna 1999 oli merkittävä tapahtuma nykyisyyden kannalta. Seminaarin esitykset toimitettiin myöhemmin artikkeleiksi samannimiseen Taktiikan laitoksen julkaisuun. Eversti Lauri Kiianlinna esitti artikkelissaan näkemyksiään ja kokemuksiaan Venäläisestä sotilasjohtamisesta.

---

<sup>40</sup> Heusala, Pyykönen ja Kivinen (2016) s. 8

<sup>41</sup> Lalu (2014) s. 114–115, 120–121

<sup>42</sup> Heusala, Pyykönen ja Kivinen (2016) s. 12–16

Kiianlinnan mukaan historia ja perinteet leimaavat johtamiskulttuuria Venäjän asevoimissa. Ortodoksinen uskonto, ideologia ja niiden sisältämä lähetystehtävä ovat heijastuneet Venäjän sotilasstrategiassa tai sotilasdoktriinissa. Kasakkaperinteeseen kuuluvat uskollisuus, rohkeus, hyökkäyshenkisyys ja tietynlainen hurjuus ovat olleet kasakoiden venäläiskansalliselle sotilaallisesti organisoidulle järjestelmälle ominaisia piirteitä.<sup>43</sup>

Kuten olen itse aiemmin esittänyt Kets de Vriesin artikkeliin tukeutuen, venäläinen luonne saattaa vaikuttaa jossain määrin fatalistiselta. Jos tietyllä tavalla rohkeasti ympäristöstä välittämättä toimimalla lopputulos onkin katastrofi eikä menestys, saattaa suhtautuminen siihen vaikuttaa välinpitämättömältä. Venäläisiltä puuttuu sellainen varovaisuus, mihin länsieurooppalainen ihminen on tottunut. Toinen, osittain edelliseen liittyvä ominaisuus on säälimättömyys, säälimättömyys erityisesti itseä kohtaan. Tämä ilmenee usein tyytymisenä tai alistumisena mitä vaikeimpiin ja ankarimpiin olosuhteisiin. Lisäksi jo aiemmin mainittuihin perinteisiin, kansakunnan sankaritaustaan liittyen on rohkeudella ja miehekkyydellä ollut ehkä ylikorostunut asema venäläisessä sotilaskasvatuksessa. Tämä puolestaan on usein johtanut menettelyyn, josta järkevä varovaisuus ja kylmä harkinta puuttuvat.<sup>44</sup>

Kiianlinnan mukaan johtamisen yhtenäisyys muodostui uutena erillisenä johtamisen periaatteena vuonna 1996 venäläiseen terminologiaan. Tuolloin eri viranomaisten alaisuudessa olevien joukkojen johtamisessa ja yhteistoiminnassa esiintyi vaikeuksia, ja näiden ongelmien poistamista pidettiin eräänä tärkeimmistä tehtävistä tasapainoista ja tehokasta sotilasorganisaatiota luotaessa.<sup>45</sup>

Yksipäällikkyyys on venäläisen sotilasjohtamisen keskeinen periaate. Yksipäällikkyyys tarkoittaa kaiken toimivallan, mutta toisaalta myös vastuun keskittymistä komentajalle tai päällikölle. Periaatteen tulisi olla tuttu myös länsimaiselle sotilasjohtamiselle, mutta venäläinen perinne ja tietyt yksipäällikkyyden piirteet poikkeavat muista, esimerkiksi länsimaisista malleista selvästi. Esimies on yksin vastuussa tuloksesta, jolloin hän päättää itse alaisen toimintatavan tai vähintään hyväksyy alaisen esityksen tehtävän suoritusperiaatteesta. Yksipäällikkyyys perustuu virka-asemaan, ei virkaikään tai sotilasarvoon. Sotilasarvossa alempi saattaa toimia komentajana ja sotilasarvossa ylempien esimiehenä. Yksipäällikkyyys näkyy komentajan ja päälliköiden keskeisenä asemana. Yksipäällikkyyys heijastuu joissakin johtajamaneereissa ja johtajan henkilön ylikorostamisena. Seurassa vain johtaja on äänessä,

<sup>43</sup> Kiianlinna (1999) s. 234–235

<sup>44</sup> Kiianlinna (1999) s. 236, myös Kets de Vries (2001) s. 597

<sup>45</sup> Kiianlinna (1999) s. 236

muut saavat puheenvuoron vain häneltä. Eräs yksipäällikkyyteen läheisesti liittyvä piirre on se, että alaisen on oltava aina tavoitettavissa, kun esimies niin edellyttää.<sup>46</sup>

Johtamisen keskittäminen on osittain sidoksissa yksipäällikkyyteen. Johtamisen keskittämisellä tarkoitetaan sitä, että jokainen alempi johtamiselementti toimii ylemmän päätöksen asettaman tehtävän mukaisesti. Keskittämisellä laajassa mielessä tarkoitetaan sitä, että ylempi vain asettaa tehtävän ja määrittää yhteistoimintajärjestelyt tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällaisessa ajattelutavassa olisi selviä yhteneväisyyksiä tehtäväjohtamisen<sup>47</sup> kanssa, mutta ahtaasti tulkittuna keskittämisellä tarkoitetaan sitä, että ylempi määrittää päätöksessään alaisille konkreettiset toimenpiteet tehtävien suorittamiseksi. Venäläinen johtajuusperinne tulkitsee yleensä keskittämisen ahtaasti.<sup>48</sup>

Kiianlinna mainitsee lisäksi eräitä muita periaatteita, joita pidetään myös vaatimuksena johtamiselle. Johtamisen tulee olla jatkuvaa, mikä tarkoittaa sitä, että komentajilla ja johtamiselimillä on mahdollisuus tarvittavalla hetkellä tarvittavalla tavalla vaikuttaa alaisiin joukkoihin. Tämä edellyttää johtamisjärjestelmältä lujuutta, eli taistelukestävyyttä, kykyä toimia vihollisen tuli- ja häirintävaikutuksen alla sekä informaationsodan olosuhteissa. Edelleen johtamiselta edellytetään operatiivisuutta eli kykyä vaikuttaa riittävän nopeasti alaisiin vihollisen yllättämiseksi ja aloitteen säilyttämiseksi.<sup>49</sup>

Venäjän asevoimissa on esitetty jo aiemmin vaatimus tilannetietojen keruun kokoamisen, käsittelyn ja jakamisen nopeuttamisesta sekä eri viranomaisten tiedustelujärjestelmien yhteensovittamisesta. Sitä varten on esitetty muodostettavaksi yhteinen tiedustelu- ja informaatiokeskus. Pyrkimys on sellaiseen johtamisjärjestelmään, minkä rauhanaikainen jokapäiväinen toiminta vaatii ja mikä toisaalta edellyttää mahdollisimman vähäisiä muutoksia sodan ajan toimintaan siirryttäessä.<sup>50</sup> Nykyään tämä konkretisoituu Kansallisen puolustuksen johtokeskuksen muodossa.

Kiianlinnan silloisen arvion mukaan Venäjän johtajasukupolvi on pääsääntöisesti kasvanut neuvostoajalla ja muutokset johtamisen inhimillisellä alueella tulevat viemään vuosia. Kommunistisen puolueen väistyminen on selkiyttänyt komentajien ja päälliköiden asemaa. Ainakin teoriassa alaisen toimintavapautta pyritään lisäämään. Perinteiden vaikutuksesta

<sup>46</sup> Kiianlinna (1999) s. 237

<sup>47</sup> Mälkki (2009) s. 112

<sup>48</sup> Kiianlinna (1999) s. 238

<sup>49</sup> Sama, s. 239

<sup>50</sup> Sama, s. 244

johtamistyyli säilynee autoritäärisenä ja johtajakeskeisenä huolimatta yhteiskuntajärjestelmän muutoksista ja demokratisoinnin vaatimuksista. Ilman auktoriteettia ja alaisten kunnioitusta pelkällä virka-aseman valtuutuksella on kuitenkin äärimmäisen vaikea toimia.<sup>51</sup>

Maanpuolustuskorkeakoulun julkaisema Venäjän asevoimat muutoksessa – kohti 2030-lukua jatkaa aiemman Venäjän asevoimat 2000-luvun alussa -teoksen tapaan Venäjän asevoimien kehityksen analysointia useilla eri aihealueisiin liittyvillä artikkeleilla. Artikkelit on pyritty aloittamaan lyhyellä katsauksella Venäjän asevoimat 2000-luvun alussa -julkaisussa esitettyihin kehitysnäkyymiin. Uudemman teoksen kirjoittajat ovat Puolustusvoimien Venäjä-asiantuntijoita ja yleisesikuntaupseerikurssi 57:n opiskelijoita, joita opastivat heidän aihealueidensa asiantuntijat. Venäläistä sotilasjohtamista käsittelee artikkeli Venäläisestä sotilasjohtamisesta – johtosuhteet ja organisaatiomuutokset 2000-luvulla. Artikkelissa keskitytään tarkastelemaan Venäjän asevoimia presidentin johtamana instituutiona, institutionaalisia muutoksia ja reformipyrkimyksiä asevoimien ylimmässä johdossa ja asevoimien organisaatiouudistuksia reformien osana.<sup>52</sup> Artikkelin kiinnostavinta antia on arvio Venäläisen sotilasjohtamisen tulevaisuudesta. Kirjoittajien huomattavin arvio on se, että noin 15 vuotta kestäneen yleisen kehityslinjan tavoitteena on ollut rakentaa Venäjän asevoimille ketterä päätöksentekokoneisto, joka kykenisi käyttämään nykyaikaisia asevoimia tai muita turvallisuuselimiä valtionjohdon asettamien tehtävien mukaisesti.<sup>53</sup>

Juntunen on laatinut tutkimuksen nimeltä Venäjän imperiumin paluu, jonka pääpaino on Venäjän sotilaspolitiikassa. Juntusen tavoitteena ”on ollut luoda kokonaiskuva tekijöistä, jotka ovat mahdollistaneet Venäjän imperiumin paluun”. Käytössäni on ollut tarkennettu 2. painos. Juntunen esittelee perusteellisen kuvauksen Venäjän historiasta nykyaikaan sekä Venäjän imperialistisista taipumuksista. Käsittelen seuraavaksi Juntusen tutkimuksen kohdat, jotka käsittelevät jostain näkökulmasta venäläiseen sotilasjohtamiseen liittyviä asioita.

Valtaannousunsa jälkeen vuonna 1991 silloinen Venäjän presidentti Boris Jeltsin alkoi uudistaa turvallisuuselimiä, ja luotiin uusi kansallisen turvallisuuden järjestelmä. Siihen kuului lukuisia lakeja ja määräyksiä alkaen perustuslaista ympäristön suojeluun. Järjestelmän uudistaminen tapahtui perustuslain mukaisesti, mutta siten että valta keskitettiin presidentille ja häntä tukeville voimaministeriöille. Järjestelmän keskeiset osat ovat presidentti, turvallisuusneuvosto, liittoneuvosto, hallitus, korkeimmat oikeusistuimet, valtakunnan

<sup>51</sup> Kiiianlinna (1999) s. 245

<sup>52</sup> Uotinen, Alesmaa, ym. (2016) s. 106–114

<sup>53</sup> Sama, s. 124

syyttäjän virasto ja toimeenpanevat elimet. Viime mainittuihin kuuluvat puolustus-, ulko-, sisäasiain-, hätätila- ja oikeusministeriöt.<sup>54</sup> Turvallisuuselimet nojautuvat asevoimiin, jotka perinteisesti ovat olleet Venäjän voiman lähde poliittisista järjestelmistä riippumatta. Tätä on pidettävä selvänä imperialistisena piirteenä, sillä muinaisuudesta alkaen imperiumien tärkeänä ylläpitäjänä ovat olleet asevoimat.<sup>55</sup> Kesäkuussa vuonna 1993 Jeltsinin toimesta kutsuttiin koolle uutta perustuslakia valmisteleva kokous. Myöhemmin joulukuussa samana vuonna kansan äänestyksellä hyväksyttiin perustuslaki, joka määrittelee maan poliittisen järjestelmän. Uuden perustuslain valmistelussa lähdettiin liikkeelle ihmisoikeuksista ja kansainvälisestä laista, mutta käytännössä perustuslaki nojaa venäläiseen traditioon.<sup>56</sup>

Venäjän presidentin valtaoikeudet takaavat hänelle absoluuttisen vallan. Sekä duuma että hallitus ovat presidentin ohjattavissa. Hän nimittää duuman kanssa hallituksen puheenjohtajan eli pääministerin sekä hyväksyy tämän eronpyynnön. Presidentti voi halutessaan johtaa hallituksen istuntoja, nimittää ja johtaa turvallisuusneuvostoa. Hän vahvistaa sotilasdoktriinin, on asevoimien ylipäällikkö, nimittää ja vapauttaa tehtävistään asevoimien ylimmän johdon ja valtion korkeimmat viranhaltijat. Kuten olen aiemmin todennut, Venäjän presidentti on puolustusministerin ja yleisesikunnan päällikön aseman takaaja ja henkilöiden tehtäviinsä asettaja. Presidentillä on oikeus muodostaa oma presidentin hallinto, ja duumasta riippumatta hänellä on oikeus antaa koko federaatiota koskevia ukaaseja ja määräyksiä. Presidentin asema muistuttaa monarkiaa ja on vahvempi kuin missään muussa presidenttivaltaisessa järjestelmässä.<sup>57</sup>

Vladimir Putinin Yhtenäinen Venäjä -puolueen ohjelmalla on selvästi imperialistinen tehtävä ja se vastaa kansan toivomuksia, sillä jokainen venäläinen tuntee olevansa suurvallan kansalainen. Retoriikassa ”Venäjän on palattava suurvallaksi”. Imperiumiretoriikkaa harjoitettiin jo keisarikaudella Venäjällä, mutta toisen maailmansodan jälkeen se sai uuden sisällön. Vuosikymmenien ajan aina Neuvostoliiton kukistumiseen asti kouluopetuksessa ja julkisessa sanassa korostettiin maan ja kansan suuruutta ja voimaa.<sup>58</sup>

Virtaharju ja Rantapelkonen vertailevat artikkelissaan Venäjän sotilasdoktriineja vuosilta 2010 ja 2014. Artikkelin mukaan Venäjä esittää itsensä doktriineissa toimijana kahdessa

---

<sup>54</sup> Juntunen (2012) s. 62

<sup>55</sup> Sama, s. 63

<sup>56</sup> Sama, s. 37

<sup>57</sup> Sama, s. 38–39

<sup>58</sup> Sama, s. 58–59

roolissa: uhkan kohteena sekä laillisena toimijana.<sup>59</sup> Toimijuudesta kerrottaessa venäläisissä doktriineissa toimijana on Venäjän valtio, kun taas esimerkiksi Yhdysvaltain kansallisen puolustuksen strategia -doktriinissa toimijoina mainitaan yksilöt.<sup>60</sup> Vertailtaessa Venäjän vuoden 2010 ja 2014 doktriinien retoriikkaa, aiemmassa doktriinissa Venäjällä oli aktiivinen rooli suhteiden kehittämiseksi, kun taas myöhemmässä doktriinissa on vähemmän avauksia yhteistyölle ja Venäjä ottaa reaktiivisen aseman tavoitteenaan estää asioiden huonontuminen.<sup>61</sup> Uudemman doktriinin mukaan viholliseen vaikuttaminen globaalissa informaatioavaruudessa on luonteenomaista nykyaikaisissa sotilaallisissa konflikteissa. Sotilaallisia keinoja tuetaan ei-sotilaallisilla keinoilla. Tämä tarkoittaa esimerkiksi vaikuttamista kohdeyleisöihin oman narratiivin keinoin, jolla pyritään vakuuttamaan omien toimien laillinen ja moraalinen oikeutus.<sup>62</sup> Doktriinit ovat kuitenkin luonteeltaan julistuksellisia. Mikään julkaistu doktriini ei kuvaa maailmaa sellaisena kuin se on, vaan konstruoi siitä tietynlaisen korostamalla joitain asioita, ja jättää tietyt asiat sanomatta. Sotilasdoktriinien tavoitteena on legitimoida asevoimien olemassaolo ja tarkoitus.<sup>63</sup>

Viimeiseksi esittelemäni Ari Rautalan tutkimuspapereita käsittelee Venäjän sotilasreformiin liittyviä kokonaisuuksia. Rautalan selvitys on ainoa Venäjän asevoimien ylintä johtoa myös henkilötasolla tarkasteleva suomalainen tutkimuspapereita. Rautalan mukaan Venäjällä sotilasreformin tarve oli tunnistettu jo Tšetšenian sotien jälkeen, mutta viimeisen merkityksen muutokselle antoi Georgian sota vuonna 2008. Sota paljasti suuren joukon sotilaallisia puutteita, joista selvimät liittyivät johtamistoimintaan ja organisaatioihin.<sup>64</sup> Venäjän yleisesikunnan päällikkö Valeri Gerasimovin mukaan ”reformin tärkein askel oli pysyvän valmiuden prikaatien ja muiden valmiusjoukkojen luominen”.<sup>65</sup> Selvityksen mukaan Gerasimov on todennut lyhyen ajan sisään kaksi aivan päinvastaista näkemystä sotilaallista uhkista vuonna 2013. Gerasimovin mukaan Venäjään kohdistuva uhka voi kasvaa ja että sotataidossa on keskitytty liiaksi alueellisiin sotiin, mutta toisaalta hän on todennut, että ydinaseiden ja perinteisen sodan roolia tulee arvioida uudelleen keskittyen enemmän alueellisiin ja paikallisiin sotiin.<sup>66</sup> Rautalan selvityksessä on maininta Venäjän puolustusministeriön suunnitelmista perustaa Kansallisen puolustuksen johtokeskus vuoden 2014 loppuun mennessä.

---

<sup>59</sup> Virtaharju & Rantapelkonen (2016) s. 36

<sup>60</sup> Sama, s. 37

<sup>61</sup> Sama, s. 41

<sup>62</sup> Sama, s. 43–45

<sup>63</sup> Jantunen (2015) s. 46–49

<sup>64</sup> Rautala (2014) s. 3

<sup>65</sup> Sama, s. 7

<sup>66</sup> Sama, s. 1

Puolustusministeri Sergei Šoigu on selvityksen mukaan arvostellut koulutusuudistuksen yhteydessä tieteellisen koulutuksen puutetta.<sup>67</sup> Lisäksi Šoigun suhtautuminen Venäjän asevoimissa suoritettuihin toimintojen ulkoistamisesta on muuttunut. Virkaan nimittämisen jälkeen Šoigu oli täysin ulkoistamista vastaan, mutta jo vuonna 2013 hänen kantansa muuttui siten, että siviiliyritysten käyttö on mahdollista tapauskohtaisesti. Henkilöstön osalta ulkoistamista tulee tarkastella Šoigun mukaan kriittisesti, jotta asevoimien piiriin ei pääse epäluotettavia toimijoita.<sup>68</sup> Šoigun mukaan varuskuntien ja sulkemisissa ja uudelleenjärjestelyissä on tehty virheitä. Säilytetyt varuskunnat ovat olleet riittämättömiä kapasiteeteiltaan.<sup>69</sup>

Suomalaisessa tutkimuksessa venäläistä sotilasjohtamista on lähestytty tutkittavaa aihetta huomattavasti enemmän johtamisen ja johtajuuden näkökulmasta, kuin aiemmin esittelemissäni raporteissa ja selvityksissä. Silti suomalaisessakin tutkimuskentässä Venäjästä on keskitytty enemmän strategian ja sen prosessien tutkimiseen kuin johtamiseen. Seuraavassa alaluvussa pyrin tuomaan esiin keskeisiä havaintoja tähänastisesta kirjallisuuskatsauksesta viimeaikaisten tutkimusartikkelien kautta.

## 2.4 Johtamisesta Venäjän asevoimissa menneiden tutkimusten valossa

Seuraavaksi käsittelen edellisen kolmen alaluvun keskeisimpiä asioita, joiden tueksi esitän havaintoja *The Journal Of Slavic Military Studies* -artikkeleista. *The Journal Of Slavic Military Studies* on neljä kertaa vuodessa ilmestyvä vertaisarvioitu akateeminen artikkelisarjajulkaisu. Alun perin se perustettiin nimellä *The Journal of Soviet Military Studies*, mutta sai nykymuotoisen nimensä vuonna 1993.<sup>70</sup> Tutkin artikkelit vuosilta 2014 – 2017, ja näistä artikkeleista 6 kappaletta käsitteli Venäjän asevoimia sekä johtamiseen liittyviä havaittavia ilmiöitä omaan tutkimukseeni sopivalla tavalla.

Ensimmäiseksi käsittelen johtamiseen liittyviä asioita. Määräävän kommunistisen ideologian katoaminen on Venäjällä johtanut nykytekniikan mahdollistamien informaatiovirtojen hallintayritykseen ”kansalaisten suojelemiseksi”. Venäjän ylin johto on huolissaan

---

<sup>67</sup> Rautala (2014) s. 18

<sup>68</sup> Sama, s. 20

<sup>69</sup> Sama, s. 22

<sup>70</sup> <http://www.tandfonline.com/action/journalInformation?show=aimsScope&journalCode=fslv20>

negatiivisista länsimaisista vaikutusmahdollisuuksista kansalaisten mieliin ja sieluihin.<sup>71</sup> Kulttuurin ymmärtäminen on tärkeää johtajille. Nykyisen Venäjän puolustusministerin edeltäjä Anatoli Serdjukov ei ollut alun perin asevoimien organisaatiosta vaan veroministeriöstä, joten hänellä ei ollut kykyä eikä välttämättä haluakaan ymmärtää ongelmia ajamassaan sotilasreformissa.<sup>72</sup> Putinin erotettua Serdjukovin ja Šoigun siirrettyä puolustusministeriksi hätätilaministerin tehtävästä, Šoigu ryhtyi reformin edetessä raportoimaan pienistäkin edistysaskelista. Serdjukovin tyyli oli ollut sen sijaan keskittyä kertomaan asioista, joita pitää vielä tehdä.<sup>73</sup> Venäläiseen kulttuuriin kuuluu, että ongelmia ei haluta tuoda ainakaan suorasanaisesti esimiesten tietoisuuteen.<sup>74</sup> Julkisen kilven kiillotus ja etenkin asevoimien edustavuuden korostaminen Venäjän voiman osoituksena on merkittävää.<sup>75</sup> Yhtenä tapausesimerkkinä tästä on vuonna 2012 julkaistut uudet Venäjän puolustusministeriön internet-sivut, joiden tarkoituksena on vahvistaa positiivista asennetta asevoimia ja puolustusministeriötä kohtaan.<sup>76</sup> Venäläisen sotilasjohtamisen periaatteet näyttävät säilyneen käytännössä muuttumattomina historiasta nykyaikaan. Johtamiskokemuksella on kuitenkin äärimmäisen tärkeä merkitys virka-asemasta riippumatta. Tämä tuli esiin Georgian sodassa vuonna 2008, kun jotkut upseerit kieltäytyivät annetuista käskyistä. Upseeriston mentaliteetti, kokemuksen ja johtamistaidon puute vaikuttavat myös siihen, miten vaikeasti muutosta on tehdä vallitsevaan järjestelmään.<sup>77</sup> Kokemukseen, näkemykseen ja kulttuurilliseen metodiin perustuu myös venäläinen tapa pohtia tulevaisuuden sotilaallisia asioita ja arvioida niiden kehittymistä.<sup>78</sup>

Toiseksi käsittelen Venäjällä käynnissä olevaan sotilasreformiin ja osittain johtamiseen liittyviä asioita. Venäjän yleisesikunnan päällikön Valeri Gerasimovin puhe Venäjän sotatieteellisen akatemian tilaisuudessa, joka myöhemmin julkaistiin artikkelina<sup>79</sup>, mainitaan käytännössä kaikissa tutkimissani asiakirjoissa, joissa puhutaan sodankäynnin muutoksesta tai hybridisodankäynnistä. Artikkelin mukaan sotia ei enää julisteta kuin aiemmin, ja ei-sotilaallisten keinojen käyttö on noussut merkittävämmäksi tekijäksi kuin puhdas sotilaallinen voima. Venäläiset itse eivät puhu hybridisodankäynnistä. Sodissa tullaan havaitsemaan

---

<sup>71</sup> Thomas (2014) s. 123

<sup>72</sup> McDermott (2014) s. 20

<sup>73</sup> Sama, s. 5

<sup>74</sup> Kets de Vries (2001) s. 619

<sup>75</sup> Rautala (2014) s. 30

<sup>76</sup> Thomas (2014) s. 117

<sup>77</sup> McDermott (2014) s. 24, 27

<sup>78</sup> Thomas (2015) s. 451

<sup>79</sup> Venäjäksi <https://www.vpk-news.ru/articles/14632>, englanniksi käännettynä <https://view.joomag.com/military-review-english-edition-january-february-2016/0967230001451491844?page=38>



kaikkia poliittisten, taloudellisten, informaatio- ja muiden ei-sotilaallisten suorituskykyjen soveltamista, jotka toteutetaan sotilaallisen joukon tukemana.<sup>80</sup> Venäjän tapauksessa asevoimista muodostuu yhä enemmän poliittinen instrumentti<sup>81</sup>, ja vihollinen tulee käymään taistelua koko Venäjää vastaan<sup>82</sup>. Sotilasreformi ja asevoimien tekninen sekä organisatorinen kehittäminen lisää koko Venäjän suorituskykyä. Puolustusministeriön ja yleisesikunnan selkeä työnjako on terävöittänyt johtamista, ja vuonna 2014 perustetun Kansallisen puolustuksen johtokeskuksen käyttöönotto mahdollistaa kehittyneemmän strategisen johtajuuden harjoittamisen.<sup>83</sup> Johtokeskukseen keskittää Venäjän ylimmälle johdolle käyttöön kaikkien hallinnonalojen viranomaiset ja tärkeimmät teollisuuden edustajat. Johtokeskuksen kautta on sujuvaa käskä ja seurata yllätystarkastuksia ja esikuntaharjoituksia.<sup>84</sup>

Edellä kuvaamissani teksteissä venäläistä sotilasjohtamista tai Venäjän asevoimien johtamista kuvataan lähinnä strategisella tasolla strategian termin realistisesta näkökulmasta. Venäjän asevoimat ja sen ylimmät johtajat tulkitaan valtion poliittisen johdon instrumentteina. Sotilasjohtajien johtamistoiminnan tutkiminen keskittyy Venäjän asevoimien ylimmän johdon asiantuntijuuteen ja ammattitaitoon. Ihmisten johtamisen tai puhejohtamisen tutkimuksen piirteitä ei pari poikkeusta lukuun ottamatta löydy. On tietysti luonnollista, että kansainvälisen politiikan aihealueisiin kuuluvia ilmiöitä tutkitaan kansainvälisen politiikan tutkimuksen perinteiden mukaisesti. Lisäksi tässä tutkimuksessani tutkimuksen kohteena olevat Venäjän asevoimien yleisesikunnan päällikkö ja Venäjän puolustusministeri ovat sellaisissa virka-asemissa, että heidän toimintansa liittyy väistämättä ulko- ja turvallisuuspolitiikkaan. En pyri tutkijana eroon tästä asetelmasta, mutta tutkimuksen merkityksen kannalta tarkastelunäkökulma on valittu johtamisen tieteenalan näkökulmasta. Sotatieteiden tohtori Saara Jantusta lainatakseni ”Ei ole sattumaa, että poliittisen realismin koko kirjo on sotatieteilijöiden keskuudessa hyvin edustettu koulukunta.”<sup>85</sup>

---

<sup>80</sup> Thomas (2016) s. 558

<sup>81</sup> Main (2016) s. 69, 71

<sup>82</sup> Covington (2016) s. 26

<sup>83</sup> Main (2016) s. 67, 71

<sup>84</sup> Cimbala & McDermott (2016) s. 537

<sup>85</sup> Jantunen (2015) s. 25

### 3. TUTKIMUKSEN TEOREETTISET JA METODOLOGISET PERUSTEET

Tässä luvussa esitän tutkimukseni metodologiset lähtökohdat, tutkimuksessa käytettävät teoriat, aineistoon liittyvät kokonaisuudet ja tutkimuksessa käytetyn analyysimenetelmän.

Metodologialla tarkoitetaan tieteenfilosofian, teoriapohjan, aineistohankintamenetelmän ja tutkimusmenetelmän muodostamaa kokonaisuutta. Työni kuuluu metodologisesti aristoteeliseen tutkimusperinteeseen ja on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Toisin sanoen tutkimuskohteeni on ontologisesti sosiaalisesti rakentuneiden käsitysten kokonaisuus, josta pyrin tuottamaan syvempää ymmärrystä, en niinkään selittämään määrällisesti siihen liittyviä syy-seuraus-suhteita. Aristoteleen näkemyksen mukaan tiedon kohteena ovat aistien välittämän maailman olioiden ominaisuudet. Tällä tavalla saatu ”tieto” ei ole kvantitatiivista vaan ei-matemaattista ja kvalitatiivista.<sup>86</sup>

Tieteellinen tutkimus muistuttaa intialaisperäistä kansantarua sokeista miehistä, joista jokainen tunnustelee saman elefantin eri osia. Elefantti on totuus ja miehet ovat yksittäisiä tutkimuksia joista jokainen tarkastelee totuutta hieman eri keinoin eri näkökulmista. Alkuperäisestä tarinasta on useita eri versioita mutta tieteeseen soveltuvin on se, missä miehet lopulta kommunikoivat keskenään ja vasta yhdisteltyään tietonsa, muodostavat yhtenevän kuvan kokonaisesta elefantista.<sup>87</sup>

Laadullinen tutkimus on terminä eräänlainen sateenvarjo, jonka alla on useita hyvin erilaatuisia laadullisia tutkimuksia.<sup>88</sup> Vähän samaa tapaan jos puhuttaisiin esimerkiksi ”autoista”, niin ihmiset ajattelisivat mielessään hyvin erityyppisiä autoja. Kaikille ajatelluille autoille ei voida varmuudella esittää edes samoja perusominaisuuksia, kuten fyysinen koko, renkaiden määrä tai edes se, että kuviteltu auto olisi ehjä kuvittelijan mielessä. Kaikilla on oma ajatuksensa autosta, mutta kukaan tuskin kuvittelee mielessään silloin esimerkiksi venettä. Varsinkin laadullisen tutkimuksen kokonaisuus voidaan nähdä samalla tavalla. Moni asiaan vihkiytynyt tunnistaa tiettyjä ominaisuuksia ja perusasioita. Kuten autotkin, niin myös tieteellinen tutkimus ja sen alla laadullisen tutkimuksen kenttä kehittyvät ja muuttuvat koko ajan.

<sup>86</sup> Niiniluoto (2002) s. 43

<sup>87</sup> <http://www.tervettäskeptisyyttä.net/skeptisen-mielipiteen-muodostaminen-osa-v-tutkimusnayton-lukeminen/>, viitattu 5.9.2017

<sup>88</sup> Tuomi & Sarajärvi (2009) s. 9

Tiede pyrkii varmastikin tosiasioiden löytämiseen ja kuvaamiseen. Laadullinen tutkimus liitetään ihmistieteiden tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pääsääntöisesti pyrkiä pääsemään ihmisten pään sisälle, ja tällä tavalla saada ymmärretyksi tutkittavana olevia asioita ja ilmiöitä.<sup>89</sup> Hyvä, vaikkakin rajoittunut, kuvaus tästä ajatuksesta on seuraava: ”Tavoitteena on toisin sanoen tehdä jo tunnettu tiedetyksi. Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa yritetään nostaa tietoiseksi ja näkyväksi se, minkä tottumus on häivyttänyt huomaamattomaksi ja itsestään selväksi, tai se, mikä on koettu, muttei tietoisesti ajateltu.”<sup>90</sup> Arkisessa maailmassa jokaisella on käsityksiä erilaisista tunnetuista ja tuntemattomista ilmiöistä. Ihminen tulee myös helposti sokeaksi itsestään selville asioille. Edellä mainitut asiat eivät kuitenkaan saisi johtaa ns. ”nollatutkimuksiin”, joissa tutkimustulokset ovat itsestään selviä tai latteita, eivätkä kuvaa tutkittua ilmiötä riittävällä ja oikealla tavalla.

Kysymys on siitä, että hyvässä tieteen harjoittamisessa käytetään kulloinkin niitä menetelmiä, jotka parhaiten sopivat tutkimuksen kohteena olevan ilmiön ymmärtämiseen. Jos näin ei menetellä, on vaara, että löydetään vain tietynlaisia totuuksia, jolloin myös tutkimuksen kohdetta päädytään ymmärtämään vain osittain.<sup>91</sup>

### 3.1 Konstruktivismi: ontologiset ja epistemologiset näkökulmat

Tieteenfilosofisesti tarkastellen työni kuuluu aristoteeliseen, eli sosiaalista ontologiaa ja relativistista epistemologiaa korostavaan tutkimusperinteeseen. Ontologia on filosofian osa-alue, joka pyrkii yleisesti selvittämään todellisuuden luonnetta ja sitä, mitä todella on olemassa.<sup>92</sup> Ontologia vastaa kysymykseen ”olemisen tavasta”.<sup>93</sup> Sosiaalinen ontologia tarkoittaa sitä, että sosiaaliset ilmiöt ovat ihmisen konstruoimia kokonaisuuksia, jolloin todellisuuskäsityksiä saattaa esiintyä useita yhtäaikaaisesti.<sup>94</sup> Sosiaalinen todellisuus on ihmismielestä riippuvainen, joten jokainen erilainen ihmismieli havaitsee ja tulkitsee sen omalla tavallaan. Tällöin sosiaalinen todellisuus muodostuu merkityksistä, tulkinnoista ja muista ihmismielen rakennelmista. Laadullisella tutkimuksella ihmistieteissä tutkitaan siis ihmisen luomaa merkitystodellisuutta.<sup>95</sup>

---

<sup>89</sup> Liamputtong (2013) s. xiv

<sup>90</sup> Tuomi & Sarajärvi (2009) s. 35

<sup>91</sup> Haslam, Reicher ja Platow (2012) s. 180

<sup>92</sup> Raatikainen (2004) s. 11

<sup>93</sup> Tuomi & Sarajärvi (2009) s. 13

<sup>94</sup> Sirén & Pekkarinen (2017) s. 3

<sup>95</sup> Tuomi & Sarajärvi (2009) s. 63

Epistemologia vastaa kysymykseen ”tietämisen mahdollisuudesta”.<sup>96</sup> Edellisessä kappaleessa esitin, että sosiaaliset ilmiöt käsitetään koostuvan subjektiivisista käsityksistä. Tämä tarkoittaa epistemologisesti relativismia eli tulkinnallisuutta.<sup>97</sup> Relativismia on monentyyppistä, ja sillä voi olla maltillisempia ja jyrkempiä muotoja. Relativismin muodot voivat poiketa toisistaan myös vahvuudeltaan. Relativismin lähtökohtana on tavallisesti havainto, että ihmisillä on erilaisia uskomuksia.<sup>98</sup>

Edellä mainitsemani seikat johtavat konstruktivistiseen lähestymistapaan. Konstruktivistisen tieteenfilosofian paradigman perusajatuksia on alun perin esittänyt italialainen filosofi Giambattista Vico vuonna 1730 julkaistussa teoksessaan *Scienza Nuova* (Uusi Tiede). Vico esitti todellisuuden rakentuneen ja rakentuvan sosiaalisesti. Vico esitti, että ihmisen oma etu määrittää periaatteessa ihmisen toimintaa ja käyttäytymistä, mutta joissakin tilanteissa ihmisen egoistinen toiminta saattaa tuottaa myös laajempia sosiaalista todellisuutta muokkaavia vaikutuksia.<sup>99</sup>

Konstruktivismin erilaiset kannat perustuvat ajatukseen siitä, että käsityksemme todellisuudesta ovat yksilöiden antamien merkitysten kautta rakentuneita. Toisin sanoen siis voidaan uskoa, että on olemassa ihmishavainnosta ja käsityksistä riippumaton reaali maailma, mutta käsitykset tuosta maailmasta rakentuvat yksilöiden välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, eli intersubjektiivisesti.<sup>100</sup> Lienee kiistatonta, että jotkut asiat, kuten esimerkiksi suomalainen upseerikasvatus, ovat jossain mielessä sosiaalisia konstruktioita. Tällainen ”paikallinen” sosiaalinen konstruktivismi ei ole ongelmallista. Jyrkkä ja universaalinen konstruktivismi sen sijaan väittää, että koko tieteiden kuvaama maailma kokonaisuudessaan on pelkkä tutkijoiden luoma sosiaalinen konstruktio.<sup>101</sup> Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi reaali maailmasta tehty luonnontieteelliset havainnot noudattavat matemaattisia totuuksia, mutta myös matematiikka ja matematiikan kieli on ihmisen keksimä sekä kehittämä. Täten myös matematiikka on ”sosiaalisesti konstruoitu”. Tässä tutkimuksessa suhtautumiseni konstruktivismiin on kuitenkin mietoa.

---

<sup>96</sup> Tuomi & Sarajärvi (2009) s. 13

<sup>97</sup> Sirén & Pekkarinen (2017) s. 4

<sup>98</sup> Raatikainen (2004) s. 43

<sup>99</sup> Sirén & Pekkarinen (2017) s. 6

<sup>100</sup> Rantapelkonen & Koistinen (2016) s. 50

<sup>101</sup> Raatikainen (2004) s. 60

Konstruktivistisen oppimiskäsityksen lähtökohtana ovat tietyt ihmislaajille ominaiset toimintaprosessit ja niiden säätelyehdot. Ne määrittävät yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksessa toteutuvan sisältöjen, merkitysten ja toimintakeinojen oppimisen. Tieto ei siirry, vaan oppija konstruoi sen itse. Hän valikoi ja tulkitsee informaatiota, jäsentää sitä aiemman tietonsa pohjalta ja siihen nivoutuvana. Näin oppija rakentaa kokemustensa välityksellä kuvaa siitä maailmasta, jossa hän elää, ja itsestään tämän maailman osana. Ihmisillä ei ole pääsyä sosiaaliseen todellisuuteen muutoin kuin tulkintojen kautta, ja näillä tulkinnoilla on vaikutusta sosiaalisiin tapahtumiin. Lisäksi ihmisten tarkastelema sosiaalinen ja kulttuurinen todellisuus on jo esitulkittu maailma.<sup>102</sup> Tutkijan tulee ymmärtää tämä itsessään eikä ainoastaan tutkimuksen kohteessaan. ”Arkikokemukseen” perustuvan esiyymmärryksen roolista on keskusteltu painokkaasti ihmistä tutkivien tieteiden tieteenfilosofian historiassa.<sup>103</sup>

Konstruointi- eli oppimisprosessi on aina kontekstisidonnaista. Se ankkuroituu sosiaalisiin vuorovaikutusprosesseihin ja niiden välityksellä syntyneisiin merkitysrakenteisiin. Uuden oppiminen on todellisuuden kuvan rekonstruointia. Konstruktioprosessin yleispiirteet ovat samanlaisia kaikilla yksilöillä, sen sijaan sisällöt ovat yksilöllisiä. Jokaisen yksilön kuva todellisuudesta ja itsestä sen osana on oman elämänprosessin varrella opittua. Oppiminen ei ole valmiin tiedon siirtymistä ulkoa sisään vaan oppimisessa kuvastuu se, mitä oppija kulloinkin on tarkkaillut, tulkinut ja tehnyt. Tämän lisäksi oppija luo merkityksiä ensiksi itsellensä ajattelullaan ja toiseksi niille, joille hän välittää ajatteluaan itseilmaisullaan. Tällainen merkityksien välittäminen tapahtuu pääsääntöisesti puhumisen tai kirjoitetun lukemisen kautta. Näin ollen kielen rooli konstruktivismissa on merkittävä.<sup>104</sup> Kieli on väline johtajille toteuttaa johtamistoimintaa.

---

<sup>102</sup> Raatikainen (2004) s. 126

<sup>103</sup> Niiniluoto (2002) s. 32

<sup>104</sup> Burr (2003) s. 149

Anne L. Clunan on yhdistänyt kansainvälisten suhteiden ja sosiaalipsykologian aspekteja teoriassaan aspirationaalisesta konstruktivismista, jota hän on hyödyntänyt kansainvälisen politiikan tutkimuksessaan Venäjän valtiollisen identiteetin pyrkimyksistä. Clunan korostaa aspirationaalisen konstruktivismin laaja-alaista tulkintaa identiteetin muodostuksessa. Teorian keskiössä on käsitys siitä, että valtioiden identiteetit muuttuvat. Clunanin mukaan poliittisella eliitillä on suuri rooli kansallisten identiteettien ja intressien muodostuksessa, jossa historiallisen tradition huomioimisen lisäksi korostuu järki.<sup>105</sup> Clunanin tutkimus ja hänen kehittämänsä teoria tuovat merkittävän näkökulmamuutoksen kansainvälisten suhteiden tutkimukseen konstruktivistisesta näkökulmasta poliittisen realismin sijaan. Clunanin konstruktivistiset ajatukset ovat sopivia oman tutkimusaiheeni lähestymiseen, mutta aspirationaalisen konstruktivismin teoria ei kuitenkaan sovi tutkimukseni teoriapohjaksi. Clunan on tutkinut Venäjän valtiollista identiteettiä kansainvälisessä järjestelmässä, mutta minun tutkimukseni kiinnostus suuntautuu valtioiden sijaan Venäjän asevoimien ylimpien johtajien tapoihin suorittaa puhejohtamista retoriikan, identiteetti johtamisen ja perusviestin avulla.

Sosiaalinen todellisuus on itsessään mutkikas. Asemamme muihin nähden vaihtelee maailmassa jatkuvasti, paikasta toiseen ja hetkestä toiseen. Puhuttaessa ”sosiaalisesta” todellisuudesta on siis pakko analysoida tarkasti tietyllä hetkellä ja tietyssä paikassa vallitsevia sosiaalisia suhteita ja tiedostaa niiden herkästi muuttuva luonne. Näin ollen sosiaalista todellisuutta ei pidä ajatella jonakin pysyvänä tai perusluontoisena, vaan jatkuvasti muuttuvana ja kehittyvänä, sellaisena jonka luonteesta neuvotellaan jatkuvasti.<sup>106</sup> Venäjän asevoimat ja sen ylimmät johtajat eivät ole luonnollisesti luonnossa esiintyviä eläimellisiä olioita, vaan he ovat osa ihmiskunnan sosiaalisesti rakentunutta todellisuutta ja verkostoa, ja siksi heitä voidaan tarkastella konstruktivistisesta näkökulmasta. Pyrin tarkastelemaan tässä tutkimuksessa johtamisen todellisuutta maailmassa, joka on rakentunut ihmisten sosiaalisesti todellisuudeksi. Totuus johtamisesta on, ettei sitä voi erottaa ympäristöstään. Johtaminen on keskeinen osa kaikkien tuntemaa maailmaa, mutta lisäksi se on ensisijainen tämän maailman muuttamisen väline.<sup>107</sup>

---

<sup>105</sup> Clunan (2009) s. 7–8

<sup>106</sup> Haslam, Reicher ja Platow (2012) s. 95

<sup>107</sup> Sama, s. 15

### 3.2 Tutkimuksen teoreettinen tausta

Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on ilmeinen, ja siksi sitä tarvitaan välttämättä.<sup>108</sup> Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia johtamista, eikä strategiaa. Mahdollisuus olisi tutkia tietenkin strategista johtamista, mutta tutkijana olen kiinnostuneempi yksilöiden tavasta tehdä johtamista näkyväksi käytännön sanoina ja tekoina, joiden ilmentyminä tässä tutkimuksessa ovat puheet. Tuon tähänastisen perinteisen tutkimuskirjallisuuden ulkopuolelta teorioiden yhdistelmän, jota käytän analyysissäni. Näillä teorioilla on liittymäpintaa aiemmin esille tuomiini tutkimuksiin. Käyttämässäni teorioissa johtamisen tarkastelu tapahtuu johtajan itsensä tutkimuksena, johtajan ja ryhmän välisenä tutkimuksena ja johtajan sekä halutun kohdeyleisön tutkimuksena. Teoriat eivät tarkasti jakaudu järkevän puhtaasti näihin kolmeen kategoriaan, vaan niillä on merkityksiä ja yhteyksiä myös toisiinsa.

Tutkimukseni teoreettinen tausta nojaa soveltaen Aristoteleen retoriikkaan, identiteetti johtamiseen ja perusviestin konseptiin. Nämä teoriat ja tarkastelun työkalut olen valinnut käytettäväksi tämän tutkimuksen teorioiksi. Pyrkimyksenä on avartaa johtamisen tutkimuksen näkökulmia. Tarkastelussa käytettävät ”teoriat” ovat yhdistelmä vanhaa ja uutta ajattelua, ja ne liittyvät keskeisesti toisiinsa. ”Pohjateoriana” voidaan pitää Aristoteleen retoriikkaa. Retoriikan kautta on mahdollista tarkastella sekä identiteetti johtamista uuden johtamisen psykologian mukaisesti, että perusviestin konseptia. Lisäksi identiteetti johtaminen ja perusviestin konsepti liittyvät myös toisiinsa. Näiden kolmen teorian yhdistelmä toimii riippumatta tutkittavasta kohteen kansallisuudesta. Tässä tutkimuksessa kohteena ovat Venäjän asevoimien ylimmät johtajat, mutta yhtä hyvin voisi tutkia samalla teoriapohjalla esimerkiksi Suomen tai Yhdysvaltain asevoimien ylintä johtoa.

#### 3.2.1 Aristoteleen retoriikka

Retoriikka eli puhetaito on oppi menestyksekkäästä ja vakuuttavasta puhumisesta. Sitä on luonnehdittu suostuttelemisen taidoksi. Retoriikkaa kehitettiin alun perin antiikin Kreikassa, ja myöhemmin antiikin Roomassa. Retoriikka on herättänyt keskustelua koko historiansa ajan, ja sen on arvosteltu olevan vain temppuja ja kaunopuheisuutta<sup>109</sup>. Puhetaito ei ole pelkkää kaunopuheisuutta, vaan sisältää myös yleisemmin kyvyn ilmaista itsensä ja viestiä toisille tarkoituksensa. Retoriikka ei koske vain ulkonaisia muotoja, vaan retoriikan tajun

<sup>108</sup> Tuomi & Sarajärvi (2009) s. 18

<sup>109</sup> <http://tieteentermipankki.fi/wiki/Kirjallisuudentutkimus:retoriikka>

piiriin kuuluu myös se, mitä kannattaa missäkin tilanteessa sanoa.<sup>110</sup> Alun perin retoriikalla tarkoitettiin oppia menestyksekkäästä poliittisesta puhumisesta. Aristoteles toteaa teoksensa *Retoriikka* alkusanoissaan retoriikan ja dialektiikan olevan rinnakkaisia taitoja, joita ei voi erottaa toisistaan. Aristoteleen mukaan dialektiset menetelmät ovat tarpeen totuuden löytämiseksi, ja retoriset menetelmät totuuden kertomiseksi ja opettamiseksi.<sup>111</sup>

Suomalaista näkökulmaa retoriikkaan käsittelee Juhana Torkki tietokirjassaan *Puhevalta*, joka on julkaistu vuonna 2006. Kirjassaan Torkki arvostelee suomalaista puhekulttuuria ja esittää oman antiikin oppeihin perustuvan mallinsa hyvästä puheesta. Torkin teos tarjoaa laajan katsauksen retoriikan teoriaan ja toteuttamisen historiaan selkeiden esimerkkien kautta. Torkin mukaan Aristoteles määritteli retoriikan ”tieteeksi, jonka avulla löydetään käytössä olevat vakuuttamisen keinot kussakin tapauksessa”.<sup>112</sup> Aristoteleen itsensä mukaan ”retoriikka on kyky havaita kunkin asian yhteydessä vakuuttava”. Retorisia keinoja käyttävä puhuja, retorikko, kykenee havaitsemaan annetuista asioista sen, mikä niiden yhteydessä on vakuuttavaa.<sup>113</sup> Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että taitavinkaan retorikko kykenisi vakuuttamaan puheen kuulijoita kaikissa olosuhteissa. Tilannetta voi verrata lääkäriin, jonka täytyy parantaa potilas. Kaikilla kyvyillään ja osaamisellaankaan lääkäri ei kykene parantamaan kaikkia potilaitaan. Samalla tavalla taitavinkaan retorikko ei kykene vakuuttamaan jokaista kuulijaa.<sup>114</sup> Vaikka käytössä olisi tarkin tieteellinen selvitys, olisi varsin vaikea saada eräitä kuulijoita vakuuttuneeksi puhumalla vain sen pohjalta. Tavalliselle ihmiselle uuden asian perusteellinen opettaminen lyhyessä ajassa on useissa tapauksessa mahdotonta ja sen vuoksi vakuuttamisen ja perustelun on perustuttava yleisiin käsityksiin. Esiintyessään retorikon pitää lisäksi kyetä vakuuttamaan kuulijat myös vastakkaisista käsityksistä, jotta hänellä ei jäisi huomaamatta asioita ja hän kykenisi kumoaman toisen osapuolen esittämiä argumentteja.<sup>115</sup> Tällä tavalla tulkittuna ”retoriset kyvyt” voidaan nähdä käytännöllisinä taitoina tai jopa eräänlaisena taiteena, rajoitettuna kykyjen joukkona.<sup>116</sup>

Simo Knuuttilan, Ilkka Niiniluodon ja Holger Thesleffin mukaan Aristoteleen teos *Retoriikka* on pääosiltaan tutkimus puhetilanteissa tapahtuvan vakuuttamisen edellytyksistä.<sup>117</sup> Kukaan ei ole viaton suostuttelun ja vakuuttelun tekniikkojen suhteen. Esimerkiksi ”rehellinen suora

<sup>110</sup> Torkki (2006) s. 34

<sup>111</sup> Aristoteles (2012) s. 7

<sup>112</sup> Torkki (2006) s. 62

<sup>113</sup> Aristoteles (2012) s. 11

<sup>114</sup> <https://plato.stanford.edu/entries/aristotle-rhetoric/#agenda>

<sup>115</sup> Aristoteles (2012) s. 9

<sup>116</sup> Gross (2000) s. 35

<sup>117</sup> Aristoteles (2012) s. 5



puhe" vetoaa rehellisyyden retoriikallaan, kun taas pelkkä "tosiasioden esittäminen" joka jättää päätöksen kuulijalle vetoaa asiantuntemukseen. Realismi ja "todellisuuden kuvaaminen sellaisena kuin se on" vetoaa siihen että itse todellisuus viimekädessä todistaa tekstin tai puheen, tai "minun henkilökohtainen näkemykseni" vetoaa siihen, että jos ei mikään muu niin puhuja itse seisoo tekstin takana. Viime kädessä kaikki puhuminen ja kirjoittaminen pohjautuu tämän tyyppisiin menetelmiin.<sup>118</sup>

Aristoteleen mukaan kaikki kokevat ”vakuuttavan” omalla tavallaan. Puheelle on lisäksi ominaista ainutkertaisuus ja tilannesidonnaisuus.<sup>119</sup> Jokin on vakuuttavaa olemalla itsessään vakuuttava tai uskottava, ja jokin on vakuuttava, koska se näyttää tietyillä perusteilla toteennäytetyltä. Retoriikka ei siten tutki, mikä on uskottavaa jonkun yksittäisen henkilön mielestä, vaan tietyn kuulijajoukon käsityksiä. Retoriikan tehtävä on käsitellä kysymyksiä, joita harkitsemme ilman, että meillä olisi niihin tieteellinen vastaus, ja joiden käsittely tapahtuu sellaisten kuulijoiden läsnä ollessa, jotka eivät kykene näkemään monimutkaisia yhteyksiä eivätkä seuraamaan pitkiä päättelyketjuja.<sup>120</sup>

Kontekstin merkitys puhetilanteissa on erittäin keskeinen. Hyvä puhuja on kaiken aikaa ikään kuin kuulijan mielen sisässä. Hyvällä puhujalla on eläytymiskykyä ja tilannetaajua. Tavallisimpia kuulijoiden harhakuvitelmia on se, että asiat voi puhua asioina, kuulijoista piittaamatta. Se, joka ajattelee, että saman vakiopuheen voi esittää missä vain, ei muista, että asioilla on eri merkitys eri ihmisille. Puhujan on kyettävä lukemaan yleisöä puhetilanteessa. Puhuja herättää kiinnostusta ja kunnioitusta, jos hän suostuu tulemaan tilanteeseen, panemaan itsensä likoon ja kohtaamaan kuulijat kuin ihminen ihmiset.<sup>121</sup>

Tämän tutkimuksen kannalta merkittävin kokonaisuus Aristoteleen retoriikassa on puheella vakuuttamisen syyt. Puheella vakuuttamisen syyt ovat Aristoteleen retoriikan ydin. Puhetilanne itsessään koostuu kolmesta asiasta, jotka ovat puhuja, puhe itsessään ja kuulijat.<sup>122</sup> Tällöin Aristoteleen mukaan puheella voidaan saada aikaan kolmenlaisia vakuuttamisen syitä: puhujan luonteeseen perustuvia, itse puheeseen perustuvia ja kuulijan mielentilaan perustuvia.<sup>123</sup> Näistä käytetään myös nimityksiä ethos, logos ja pathos. Hyvä puhuja tukeutuu puhuessaan kaikkiin kolmeen elementtiin. Hyvä puhe on uskottavan puhujan

<sup>118</sup> [https://koppa.jyu.fi/avoimet/taiku/kirjallisuuden\\_aikajana/antiikki/kreikkalainen-filosofia-ja-estetiikka/filosofit-ja-retoriikka](https://koppa.jyu.fi/avoimet/taiku/kirjallisuuden_aikajana/antiikki/kreikkalainen-filosofia-ja-estetiikka/filosofit-ja-retoriikka)

<sup>119</sup> Torkki (2006) s. 27

<sup>120</sup> Aristoteles (2012) s. 13

<sup>121</sup> Torkki (2006) s. 52–55

<sup>122</sup> <https://plato.stanford.edu/entries/aristotle-rhetoric/#agenda>

<sup>123</sup> Aristoteles (2012) s. 11

tunteisiin vetoavaa puhetta, jolla on hyvä looginen sisältö. Kuvailen seuraavaksi nämä kolme puheella vakuuttamisen syytä, jonka jälkeen tarkastelen lyhyesti muita Aristoteleen retoriikkaan liittyviä asioita.

Ensimmäinen puheella vakuuttamisen syy perustuu siihen, kuka puhuu. Aristoteles käyttää kuvausta ”puhujan luonteesta”, ethoksesta. Ethos merkitsee puhujan uskottavuutta.<sup>124</sup> Aristoteleen mukaan vakuuttaminen puhujan luonteen perusteella on lähes tärkein vakuuttamisen syy.<sup>125</sup> Arkikokemuksen mukaan ihminen luottaa helpoiten itselle tuttuihin, luotettaviin ihmisiin. Tällöin on ymmärrettävää, että parhaiten vaikeankin esitettävän asian saa välitetyksi sellainen puhuja, jota kuulijat pitävät luotettavana henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuen. Tässä tutkimuksessa käsittelemäni puhetilanteet eivät yleensä ole jokapäiväistä tuttujen ihmisten kanssakäymistä. Puhujan tulee antaa itsestään tietynlainen kuva ja saattaa kuulijat haluttuun mielentilaan. Vakuuttuneisuutta ei saada aikaan pelkästään osoittavalla puheella, vaan myös luonnetta ilmaisevalla puheella, sillä uskomme puhujaa sen perusteella että hän näyttää tietynlaiselta henkilöltä, eli millainen hänen olemuksensa on.<sup>126</sup> Aristoteleella on ollut mielessään uskottavan puhujan ihannetyyppi ulkonäköä, käyttäytymistä ja puhetapaa myöten. Kuitenkin on tärkeää huomioida kulttuurin vaikutus puhujan, johtajan, ethokseen kuulijoiden silmissä. Esimerkiksi suomalaisen yleisö ei välttämättä pidä liian huolitelluista ja yli-itsevarmoista puhujista, vaan tietynlainen nöyryys ja vaatimattomuus kuuluvat suomalaiseen luonteeseen. Se, miltä puhuja tai johtaja vaikuttaa muun ryhmän mielestä, palataan myöhemmin uuden johtamisen psykologian käsittelyn yhteydessä.

Aristoteleen mukaan on kolme syytä, miksi puhujat ovat henkilöinä vakuuttavia. Ne ovat järki, hyve ja hyvä tahto, ja hyvällä puhujalla on nämä kaikki.<sup>127</sup> Järki tarkoittaa, että puhuja on tarpeeksi älykäs ymmärtääkseen käsillä olevan asian. Hyve tarkoittaa, että hänellä on elämässään kunnialliset tavoitteet. Hyvä tahto merkitsee, että hän haluaa välittää kuulijoille sen, mitä hän tietää. Puhujan pitää olla kuulijoiden silmissä ”hyvä ihminen”.<sup>128</sup> Puhujan luonnetta voitaisiin lyhyesti kuvailla uskottavuudella ja persoonallisuuden vaikutuksella. Nykyaikana voidaan kytkeä termit henkilöbrändi tai imago tunnettuihin ja haluttuihin puhujiin.

---

<sup>124</sup> Torkki (2006) s. 160

<sup>125</sup> Aristoteles (2012) s. 11

<sup>126</sup> Sama, s. 33

<sup>127</sup> Gaines (2000) s. 9, myös <https://plato.stanford.edu/entries/aristotle-rhetoric/#agenda>

<sup>128</sup> Torkki (2006) s. 175

Kuulijoiden kuva puhujasta on usein määräytynyt jo ennalta. Vaikka ennakkoluuloja on, ethokseen voi vaikuttaa. Puhuja voi ohjailla kuulijoiden käsityksiä toivottuun suuntaan. Yleensä puhuja synnyttää sekä kielteisiä että positiivisia mielikuvia. Puhujan imagossa on sekä luottamusta herättäviä että luottamusta tuhoavia aineksia. Puhuja on voinut hankkia uskottavuutta esimerkiksi teoillaan ja maineillaan, mikä on yleensä hyvin tehokasta. Ethostaan voi ja kannattaa korjata.<sup>129</sup>

Toinen puheella vakuuttamisen syy on puhe itsessään. Puheen argumentoinnilla puhuja pyrkii järjellisen esityksen logiikkaan, logokseen. Puheen perusteella kuulijat tulevat vakuuttuneiksi, kun puhuja osoittaa, mikä on todella tai todelta näyttävästi uskottavaa kussakin asiassa.<sup>130</sup> Oleellista tässä on se, että Aristoteles tunnustaa ajatuksen siitä, että väitettä ei tarvitse osoittaa ”todeksi”. Riittää, että se on riittävän ”tosi” kuulijoiden mielestä.<sup>131</sup> Aristoteleen mukaan puheessa on kaksi osaa. Puhuja kertoo mistä aikoo puhua ja esittää sitten todistelut, jotka hän argumentoi vakuuttavasti.<sup>132</sup> Logoksen tarkoituksena on vedota kuulijoiden järkeen.<sup>133</sup> Puheen rakenteelliset komponentit, kuten puheen jäsentely, viittaukset tieteelliseen tietoon, tilastojen käyttö ja vertailu eivät sisälly ethokseen, puhujan luonteeseen vaan itse puheeseen. Puhujan on keskeistä ymmärtää argumenttien laadinnassa yleisön taustoja ja kulttuuria. Millaiset argumentit toimivat juuri kyseiselle yleisölle? Miten vaikuttaa juuri nämä kuulijat? Logos on suomalaisissa puheissa korostunein vakuuttamisen muoto. Suomalainen asiakeskeinen kulttuuri luottaa siihen, että asian esittäminen ”sellaisena kuin se on” edistää parhaiten kuulijoiden vakuuttuneisuutta. Vaikka logoksella pyritään vaikuttamaan kuulijan järkeen ja järkeilyyn, pelkästään asiantietoon vetoamalla kuulijat eivät välttämättä saavuta sellaista innostusta, joka tunteisiin vetoamalla voidaan saada aikaan.

Kolmas puheella vakuuttamisen syy perustuu kuulijan mielentilaan, pathokseen. Aristoteleen mukaan ”vakuuttaminen perustuu kuulijoihin kun he puheen johdosta joutuvat tunnetilaan”.<sup>134</sup> Ihminen ei ole kone, joka loogisesti laskelmoi kantansa asioihin. Ihminen on sitä mieltä, mitä hän haluaa olla. Puhujan tarkoituksena ei ole kuulijoidensa motivointi tai saada heidät tekemään ”parempia” päätöksiä, vaan vedota kuulijoiden tunteisiin.<sup>135</sup> Moraalinen kasvatus ei ole Aristoteleen retoriikan tehtävä.<sup>136</sup> Tunteidensa valtaan joutuessaan ihminen tekee

<sup>129</sup> Torkki (2006) s. 178

<sup>130</sup> Aristoteles (2012) s. 11

<sup>131</sup> <https://plato.stanford.edu/entries/aristotle-rhetoric/#means>

<sup>132</sup> Aristoteles (2012) s. 141–142

<sup>133</sup> Torkki (2006) s. 185

<sup>134</sup> Aristoteles (2012) s. 11

<sup>135</sup> Torkki (2006) s. 214

<sup>136</sup> <https://plato.stanford.edu/entries/aristotle-rhetoric/#means>

päätöksensä enemmän tunteisiin kuin järkeilyyn perustuen. Tällaiseen toimintaan lähes kaikki mainonta tähtää. Samoin puhujan tulee hyvin tarkasti arvioida tunnetila, johon hän pyrkii kuulijat puheellaan saattamaan. Vihanlietsonnassa Hitler lienee ollut puheiden kiistaton mestari, kun taas Barack Obama kykeni presidentinvaalikampanjassaan vuosien 2006 ja 2008 välisenä aikana saamaan suurimman osan yhdysvaltalaisista kampanjateemansa ”muutoksen” taakse. Kuulijoiden tunteisiin ja mielentilaan vaikuttamiseksi puhuja vetoaa kuulijoidensa arvoihin, käyttää tarinallisia elementtejä, vivahteikasta kieltä ja viittauksia tunnettujen henkilöiden sanomisiin.

Aristoteles jakaa puheet kolmeen retoriikan lajiin: poliittiseen, oikeudelliseen ja epideiktiseen eli esittävään puheeseen.<sup>137</sup> Aristoteleen mukaan kullakin retoriikan lajilla on siihen sopiva tyyli. Esiintyjän tulee huomioida, että kirjoitetun puheen tyyli ei ole sama kuin suullisen väittelyn tyyli.<sup>138</sup> Esitetyllä kolmijaolla on haasteensa nykypäivänä Aristoteleen kuvailemassa muodossa. Juhlapuheita pidetään, mutta poliittisia päätöksiä ei tehdä kansankokouksissa. Oikeudenkäynnitkin ovat muuttaneet muotoaan historian saatossa. Aristoteleen malli tuntuu vanhanaikaiselta, kun ajatellaan nykyistä viestinnän moninaisuutta ja nykyisen tekniikan suomia mahdollisuuksia. Aristoteleen mukaan jokaisella puheen lajilla on kuitenkin sille ominainen suhde aikaan.<sup>139</sup> Aika on ajaton perusta, johon nykypäivän retoriikkakin on välttämättä sidoksissa. Oikeuspuhe, epideiktinen puhe ja poliittinen puhe eivät nykyään lajeina riitä, eivätkä ne enää anna tarkoituksenmukaisia kiintopisteitä retoriikan harjoittajalle. Aristoteleen malli selkeytyy ja muuttuu samalla yleispätevämmäksi, jos koko asetelma muutetaan ja valitaan oleelliseksi ulottuvuudeksi aika. Menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus kulkevat puhujien mukana, vaikka puheet muuttuvat.<sup>140</sup> Puheen lajien osaamisen lisäksi Aristoteles asettaa poliittisille puhujille tyyli vaatimusten jatkeeksi vaatimuksen tärkeimpien asiakokonaisuuksien hallitsemisesta. Aristoteleen mukaan ”tärkeimpiä kaikkien harkitsevia asioita ja käsittelemiä aiheita ovat valtiontalous, sota ja rauha, maan puolustaminen, vienti- ja tuontikauppa sekä lainsäädäntö”.<sup>141</sup> Voimme tulla siihen tulokseen, että Aristoteleen nimeämät aiheet eivät ole juurikaan muuttuneet kuluneen kahden tuhannen vuoden aikana.

<sup>137</sup> Aristoteles (2012) s. 16, myös <https://plato.stanford.edu/entries/aristotle-rhetoric/#means>

<sup>138</sup> Aristoteles (2012) s. 139

<sup>139</sup> Sama, s. 16–17

<sup>140</sup> Huhtinen (2009) s. 32

<sup>141</sup> Aristoteles (2012) s. 19

Uusinta tutkimuksellista ja filosofista näkemystä retoriikasta esittää professori Michel Meyer vuonna 2017 julkaistussa teoksessaan *What is Rhetoric?* Meyerin mukaan retoriikka on ”etäisyydestä neuvottelua puhujan (ethos) ja yleisön (pathos) välillä annetusta asiasta (logos)”.<sup>142</sup> Meyerin näkemys retoriikasta perustuu retoriikan kehittymisen historiaan. Ensimmäinen retoriikan laji oli kuulijoissa (pathos) ja heidän tunteissaan. Aikanaan Platon piti puheella tunteisiin vaikuttamista lähinnä manipulointina. Retoriikan painopiste siirtyi Aristoteleen työn myötä itse asiaan (logos), joka nähtiin välineenä puhujan ja kuulijoiden kommunikaatiossa. Kolmas retoriikan laji, puhujaan perustuva ethos, syntyi antiikin aristokraattisessa Roomassa, jossa vain tietyn sosiaalisen aseman omaavat henkilöt saivat puhua julkisesti toisin kuin demokraattisessa Kreikassa.<sup>143</sup> Meyerin mukaan aiemmat retoriikan muodot asettavat ethokselle, logokselle ja pathokselle erilaiset painoarvot.

Meyerin esitys ongelman ratkaisemiseksi on hänen retoriikan teoriansa nimeltä *problematologia*, jossa retoriikassa painotetaan kysymysten roolia kielessä sekä ilmaisevaa ajatustenvaihtoa. Tämä mahdollistaa yhtäläisen painoarvon puhujan, kuulijan ja heidät toisiinsa yhdistävän viestimen kesken. Retoriikka on erityistä siinä määrin kuin se on neuvottelua puhujien ja kuulijoiden välillä visuaalisen tai puhutun kielen kautta.<sup>144</sup> Retoriikka on sosiaalinen työkalu, joka mahdollistaa yksilöiden muokata toistensa välistä etäisyyttä vähentämällä, lisäämällä tai vahvistamalla sitä. Retoriikkaa käytetään usein osoittamaan tai muistuttamaan etäisyydestä, joka on olemassa ihmisten välisessä arkielämässä, kuten sotilasuniformussa pidettävät arvomerkit tai lääkärin kaulan ympärillä oleva stetoskooppi.<sup>145</sup> Meyerin retoriikan määritelmän mukaan retoriikkaa käytetään myös muilla esittävillä tavoilla, kuten kirjoituksissa<sup>146</sup> ja taiteessa<sup>147</sup>.

Tässä tutkimuksessa Aristoteleen retoriikasta tutkimuksen analyysiin olen valinnut ainoastaan Aristoteleen puheella vakuuttamisen syyt, jotka ovat ethos, logos ja pathos. Nämä osuudet Aristoteleen retoriikan kokonaisuudesta ovat tarkoituksenmukaiset ja riittävät. Tässä tutkimuksessa Venäjän asevoimien ylimmän johdon puheita tutkittaessa olen tutkijana kiinnostunut henkilöistä ja heidän tavoistaan suorittaa johtamista. Puhetapahtumien tarkastelu Aristoteleen retoriikan mukaisesti retorisen lajin, ajan suhteen tai kategorisen päämäärään suhteen ei vastaa niihin tutkimuksellisiin ongelmiin, joita tutkijana aion tarkastella. Puheella

---

<sup>142</sup> Meyer (2017) s. 216

<sup>143</sup> Sama, s. 4

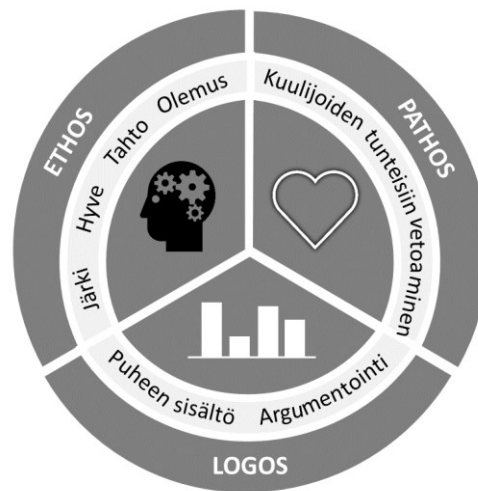
<sup>144</sup> Sama, s. 78–79

<sup>145</sup> Sama, s. 190–191

<sup>146</sup> Sama, s. 158

<sup>147</sup> Sama, s. 180.

vakuuttamisen tekijät ovat myös riippumattomia Aristoteleen retoriikan lajeista, ja tämän vuoksi erikseen tarkasteltavissa. Puheella vakuuttamisen tekijät on esitelty alla havainnollistavana kuvana.



Kuvio 1: Puheella vakuuttamisen tekijät, mukaillen Clever Prototypesia

Aristoteleen mukaan vakuuttavan puheen pitävän henkilön täytyy pystyä päättelyyn, tarkastelemaan teoreettisesti erilaisia luonteita, tuntea tunnetilat sekä ymmärtää keinot, joilla kuulijat saadaan haluttuun tunnetilaan.<sup>148</sup> Luonteella tarkoitetaan tässä tapauksessa kuulijoiden luonteita, eikä puhujan luonnetta.<sup>149</sup> Erilaisten ”luonteiden” tarkastelussa havaitaan yhteys identiteettiin ja edelleen jatkokehiteltyä identiteettijohtamiseen. Identiteetti, subjektiivisen todellisuuden keskeinen elementti, on kaiken subjektiivisen todellisuuden tavoin vuorovaikutuksellisessa suhteessa maailmaan, jossa ihmiset elävät. Tällä tarkoitan jonkinlaista yhteiskunnallista rakennetta. Identiteetti muodostuu sosiaalisissa prosesseissa, ja se säilyy, muuntuu, ja muodostuu uudelleen sosiaalisissa suhteissa. Yhteiskunnan rakenne määrää ne sosiaaliset prosessit, joissa identiteetti muodostuu ja joissa sitä ylläpidetään. Yhteiskunnalla on historia, joka tuottaa erilaisia identiteettejä, mutta tämä historia on samalla erityisillä identiteeteillä varustettujen ihmisten aikaansaannosta.<sup>150</sup> Taitava retorikko ja johtaja ymmärtää kuulijoidensa yhteiskunnalliset, historialliset ja kulttuurilliset kokemukset. Retoriikka voidaan määritellä myös neuvotteluksi identiteeteistä.<sup>151</sup> Puheella vakuuttamisen lisäksi identiteetin kautta tapahtuva vaikuttaminen, myös johtaminen, on erittäin tehokasta, kuten pyrin seuraavassa alaluvussa osoittamaan.

<sup>148</sup> Aristoteles (2012) s. 11

<sup>149</sup> <https://plato.stanford.edu/entries/aristotle-rhetoric/>

<sup>150</sup> Berger & Luckmann (2017) s. 195–196

<sup>151</sup> Meyer (2017) s. xv

### 3.2.2 Uusi johtamisen psykologia

Tyypillisesti johtaminen on nähty toimintana, jonka avulla ihmisten voimavaroja ja työpanosta käytetään johtajan koordinoimana. Johtamisen tavoitteena on saada erilaiset, eri asemissa olevat ja eri tavoin vaikutusvaltaiset henkilöt toimimaan organisaatiossa yhteistyössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.<sup>152</sup> Johtaminen on kuitenkin jotain paljon enemmän. Haslamin, Reicherin ja Platowin mielestä tehokas johtaminen tarkoittaa aina sitä, että johtajat ja johdettavat näkevät toisensa yhteisen tiimin tai ryhmän osina – saman sisäryhmän jäseninä.<sup>153</sup> Johtajuus on sosiaalisen vaikuttamisen prosessi, jossa johtaja hankkii tietoa muiden ryhmän jäsenten kyvyistä ja pyrkimyksistä saavuttaakseen ryhmän tehtävän.<sup>154</sup> Tällaisessa ajattelussa johtaminen ymmärretään vaikuttamiseksi, jonka tarkoituksena on saada ryhmän jäsenet samastumaan yhteiseen ryhmään. Ihmisten samastumiseen voi vaikuttaa määrittelemällä ryhmän yhteistä identiteettiä. Tätä kutsutaan identiteetti johtamiseksi. Johtajuus on henkilön kykyä vaikuttaa muiden ihmisten ajatteluun ja käyttäytymiseen.

Identiteettiä koskevat teoriat ovat aina osa yleisempää todellisuuden tulkintaa, ne ovat sisäänrakennettuja symboliuniversumiin ja sen teoreettisiin legitimaatioihin ja vaihtelevat niiden luonteen mukaan. Identiteetti on ymmärrettävissä ainoastaan yhteydessä maailmaan. Identiteetistä ja erityisistä identiteettityypeistä voidaan siten esittää teorioita ja tulkintoja ainoastaan koko todellisuutta koskevien teoreettisten tulkintojen yhteisöllisessä kehityksessä.<sup>155</sup>

Identiteetti itsessään on terminä persoonaton. Henkilön persoona tai persoonallisuus ei ole sama asia kuin identiteetti. Toisaalta ”identiteetti” on sosiaalisen prosessin tulos. Identiteetti rakentuu ja kehittyy historiallisen, kulttuurillisen ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen rihmastossa, jossa merkityksellisiä elementtejä ovat sellaiset tosiasiat, kuten henkilön sukupuoli, ikä ja etnisyys.<sup>156</sup> Sosialisatian luonteesta johtuen identiteetti ei ole pysyvä vaan muuttuva abstraktio. Se on riippuvainen yksilön suhteesta merkityksellisiin toisiin, jotka voivat muuttua tai hävitä. Yksilö voi kokea, että hänen identiteettiään uhkaa jokin, vaikka yksilön identiteetti pysyy suunnilleen muuttumattomana jokapäiväisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.<sup>157</sup>

<sup>152</sup> Johtajan käsikirja (2012) s. 12

<sup>153</sup> Haslam, Reicher ja Platow (2012) s. 16

<sup>154</sup> Chemers (2003) s. 6

<sup>155</sup> Berger & Luckmann (2017) s. 197

<sup>156</sup> Burr (2002) s. 106-107

<sup>157</sup> Berger & Luckmann (2017) s. 115

Sosiaaliset identiteetit kuvastavat olemassa olevaa sosiaalista todellisuutta, ne ovat ihmisten havaintoja kollektiivisesta minuudesta, siitä, ”keitä me olemme”.<sup>158</sup> Sosiaalinen identiteetti tarkoittaa ihmisen käsitystä itsestään tietyn ryhmän jäsenenä, ja näin ollen mahdollistaa merkityksellisen, tarkoituksenmukaisen ja tavoitteellisen ryhmätoiminnan.<sup>159</sup> Sosiaaliset identiteetit muodostuvat depersonalisaatioksi kutsutussa prosessissa, jossa ihminen samastuu johonkin ryhmään. Ryhmään samastumisen vaikutuksesta ihminen todennäköisesti motivoituu toimimaan yhteistyössä ryhmänsä jäsenien kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin ryhmästä tulee kiinteä yksikkö.<sup>160</sup> Johtamisen keinoin onnistunut organisaation sosiaalisen identiteetin rakentaminen linkittyy visioon, joka tekee jäsenyydestä organisaation jäsenyydestä kannattavaa. Lisäksi sosiaalinen identifioituminen vahvistuu organisaation jäsenten saadessaan tunnustusta toimistaan ja saavuttaessaan jaettua visiota.<sup>161</sup>

Oleellista on ymmärtää, että ihmisen kokema sosiaalinen identiteetti muuttuu aina tilanteen ja olosuhteiden muuttuessa. Kyse on siitä, mihin ryhmään henkilö eri tilanteissa itsensä sijoittaa, toisin sanoen mihin sosiaaliseen identiteettiin hän kulloinkin kokee kuuluvansa. Esimerkiksi perheellinen suomalainen työssäkäyvä mies saattaa kokea aamulla ennen töihin lähtöä olevansa mies, isä ja aviomies. Hän saattaa kokea itsensä paremmaksi kuljettajaksi arvokkaalla merkkiautollaan joukkoliikenteen käyttäjien sijaan töihin autolla ajaessaan. Työpaikalla hän on asemastaan ja tilanteesta riippuen työntekijä, esimies tai alainen. Hänen käytöksensä on todennäköisesti erilaista työpaikan kahvihuoneessa silloin, kun hän on ainoa mies kahvihuoneessa kolmen naisen seurassa tai vastaavasti yksi kolmesta miehestä yhden naisen seurassa. Esimerkkitapauksen mies työskentelee alalla X. Hän kokee työnantajansa firman A omakseen, eikä työskentelisi yrityksessä B. Toisaalta mies ei missään nimessä työskenteli alalla Y, vaan jopa mieluummin yrityksessä B, koska hän kokee omakseen alan X. Kotiin ruokakaupan kautta mennessään mies kokee olevansa palveltava maksava asiakas. Mies on urheilullinen ja seuraa lajia L sekä kannattaa seuraa S, mutta kaikki lajin L harrastajat ovat miehen mielestä ”parempia” kuin lajin K harrastajat. Mies kokee itsensä tilanteesta riippuen suomalaiseksi, pohjoismaalaiseksi, eurooppalaiseksi tai länsimaalaiseksi. Lisäksi kysyttäessä miehen ystävältä suomalaisuudesta, miehelle se voisi kuvastaa sisukkuutta, kun taas hänen ystävälleen suomalaisuus olisi sulkeutuneisuutta. Kaikissa edellä kuvatuissa tilanteissa kyseinen tarkasteltava henkilö määrittää eri hetkillä oman sosiaalisen identiteettinsä

<sup>158</sup> Haslam, Reicher ja Platow (2012) s. 240

<sup>159</sup> Steffens, Haslam, ym. (2014) s. 1002

<sup>160</sup> Hogg, Martin ja Weeden (2003) s. 20

<sup>161</sup> Yukl (2013) s. 410



eli sen, mihin ryhmään hän kokee kuuluvansa suhteessa muihin ryhmiin arvojensa, kokemuksensa, käsityksensä ja tahtonsa mukaan.<sup>162</sup> Sosiaalinen identiteetti tarkoittaa, että kollektiivisissa yhteyksissä ihmiset ajattelevat ja arvioivat sosiaalista todellisuutta ryhmien jäsenten näkökulmasta.<sup>163</sup>

Identiteettijohtamisessa kyse ei ole yksilöllisen identiteetin ymmärtämisestä vaan sosiaalisen identiteetin ymmärtämisestä, jota johtaja rakentaa ja kehittää yhdessä ryhmänsä kanssa. Aluksi johtajan tulee tutustua johdettavaan ryhmään, ymmärtää sen historia, kulttuuri ja identiteetti. Erityistä tarkkailua vaatii oman ryhmän ja muiden ryhmien väliset suhteet ja niiden ymmärtäminen. Ryhmäänsä edustaessaan johtajan sekä hänen esityksensä johtajana pitää kiteyttää ryhmän uskomuksia, normeja, arvoja ja pyrkimyksiä sekä heijastaa niitä. Johtajan tulee toteuttaa ryhmälle tärkeät tavoitteet, tehdä ne todeksi ja konkreettisiksi, jotka ryhmä pyrkii saavuttamaan. Näin toimien identiteettijohtajan pyrkimyksenä on luoda sellainen maailma, jossa ryhmän identiteetti toteutuu. Menestyksellinen johtaminen edellyttää, että johtajat kääntyvät kohti ryhmää ja sen sosiaalista kontekstia sen sijaan, että toimisivat kontekstista irrotetun tiedon tai periaatteiden varassa.<sup>164</sup>

Johtaminen on luonteeltaan olennaisesti me-keskeistä. Uuden johtamisen psykologian perusoletus on väite, että ilman yhteistä tunnetta ”meistä” ei ole mahdollista toimia johtajana eikä seuraajana.<sup>165</sup> Johtaminen ja sosiaalinen identiteetti kulkevat käsi kädessä, eikä kukaan voi johtaa ja edustaa meitä silloin kuin ei edes ole ”meitä”, joita voisi edustaa.<sup>166</sup> Johtajiksi haluaville mikään ei korvaa ryhmän sosiaalisen identiteetin tuntemista, jos he haluavat todella johtaa. Asevoimia tarkasteltaessa johtamisen ymmärretään perustuvan hierarkiaan, virka-asemiin ja niihin sidottuihin tehtäviin. Lisäksi organisaation ja sen eri portaiden esimiesten tueksi on laadittu usein lainsäädäntö, joka viime kädessä mahdollistaa esimiesasemassa olevien pakkovallan alaisiinsa. Tällainen organisaatio toimii hyvin todennäköisesti ”rauhan aikana”, mutta todellisessa sodan ajan tilanteessa, jossa toiminnan onnistuminen liittyy viime kädessä siihen, että jokainen taistelija voi luottaa läheisiin taistelutovereihinsa ja lisäksi esimieheensä, ei toimi tehokkaasti pakkovallan kautta. Eettisesti se ei ainakaan toimi, kun muistamme Neuvostoliiton toisen maailmansodan aikaiset hyökkäysoperaatiot, joissa omien hyökkäävien joukkojen takana pidettiin konekiväärejä pelkureiden ampumista varten.

---

<sup>162</sup> Clunan (2009) s. 76–78

<sup>163</sup> Haslam, Reicher ja Platow (2012) s. 255

<sup>164</sup> Sama, s. 259–260

<sup>165</sup> Sama, s. 82

<sup>166</sup> Sama, s. 107

Ryhmillä ihmisiä, yhteisöillä, on siis jonkinlainen sosiaalinen identiteetti, ja ryhmään kuuluvat yksilöt saattavat kokea ryhmänsä sosiaalisen identiteetin erilaiseksi. Tällöin asevoimilla, myös Venäjän valtion asevoimilla, on jonkinlainen sosiaalinen identiteetti. Venäjän asevoimien sosiaalinen identiteetti näyttäytyy ja tuntuu varmasti erilaiselta venäläisen varusmiehen, sopimussotilaan, yksikön päällikkönä toimivan kapteenin, joukko-osaston komentajana toimivan everstin tai yleisesikunnassa toimivien upseerien näkökulmista. Asevoimille on tyypillistä sosiaalisen identiteettinsä ”opettaminen” vaalimalla joukkohenkeä ja pyrkimyksellä lujittaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kolikon toisena puolena tässä asiassa on organisaatiokulttuurin kiistanalaiset ilmiöt, kuten simputus ja pennalismismi.

Natsi-Saksan asevoimissa ja erityisesti SS-joukoissa ymmärrettiin joukon yhteisen ja yhteenkuuluvuuden merkitys, kun esimiehet ja alaiset viettivät yhteisiä iltoja samoissa tiloissa. Johtamistyyli sinänsä saattoi säilyä yhtä autoritaarisena, mutta tällainen toiminta vahvisti identiteettiä niin joukon ja kuin yksilöiden kohdalla. Tehokkaassa identiteettijohtamisessa menestystä ohjaavien yksilöiden tulee osallistua ryhmien elämään kiinteästi, heidän ei ole suotavaa olla etäisiä ja erillään. Ryhmät eivät tarvitse piittaamattomia johtajia, jotka pitäytyvät ”omiin juttuihinsa” muun ryhmän pyrkimyksistä välittämättä. Osaksi tästä syystä autoritaariset johtamistyyli ja ulkopuolelle jättäytyvät johtamiskäytännöt eivät vetoa ryhmän yhteisiin etuihin ja tavoitteisiin. Autoritaaristen johtamistapojen rajoitusten voi arvioida johtuvan myös niiden taipumuksesta riistää muilta tunne siitä, että tehtävät, joihin he ovat sitoutuneet, olisivat johtajien omia. Seuraajista alkaa tuntua, että he tekevät työtä jollekin toiselle, eivät itselleen. Tällöin heidän toimintaansa ohjaa sisäisen motivaation sijasta ulkoinen motivaatio, ja he kuluttavat energiaansa, koska heidän täytyy työskennellä sen sijaan, että haluaisivat työskennellä. Tämä on tärkein syy siihen, että autoritaarinen johtaminen vaatii jatkuvaa valvontaa saavuttaakseen tavoitteensa. Haslamin, Reicherin ja Platowin mukaan missä tahansa organisaatiotyyppissä tahansa, myös asevoimissa, autoritaarisuus on ”täydellinen keskinkertaisuuden resepti”.<sup>167</sup>

Seuraavaksi esittelen Haslamin, Reicherin ja Platowin uuden johtamisen psykologian mukaiset neljä tehokkaan johtamisen sääntöä. Kaiken pohjana on edelleen ajatus siitä, että jonkin joukon ihmisiä, ryhmän, pitää tuntea olevansa jollain tavalla ryhmä, ”me”. Tämä voi tarkoittaa käytännössä millaista tahansa ryhmää, kuten olen edellä kuvannut. Ryhmä voi olla suuruusluokassa mitä tahansa kokonaisesta kansakunnasta hyvin rajattuun erityisryhmään kuten vasenkätisiin shakin pelaajiin. Olennaista on se, että kun joukko ihmisiä tuntee olevansa

<sup>167</sup> Haslam, Reicher ja Platow (2012) s. 114–115

”me”, niin silloin sitä voi todellisuudessa yrittää johtaa, eikä vain yrittää kärkeä ja komentaa. Johtamisen todellisessa onnistumisessa ihmiset tahtovat itse toteuttaa asioita, tavoitteita ja asetettuja visioita, joihin johtaja heitä ohjaa. Johtaminen on johdettavien saamista työskentelemään heidän omasta halustaan, ei pakosta.<sup>168</sup>

Esittelen seuravaksi uuden johtamisen psykologian perussäännöt lyhyesti. Sääntöjen perusteista ja miten kyseiset tulokset on tieteellisissä kokeissa saatu, on kirjoitettu kokonainen kirja. Tässä tutkimuksessa ei ole tarpeellista saada osoitettua jokaista asiaa ja nyanssia, vaan perussääntöjen ymmärtäminen riittää. Tilannetta voi verrata siihen, että ajokortin suorittamiseksi ja autolla ajamiseksi henkilön ei tarvitse olla teknisesti suuntautunut sekä mekaanikon tiedoilla ja taidoilla varustettu kansalainen, jotta hän saa ajaa autolla muun liikenteen joukossa.

Uuden johtamisen psykologian ensimmäinen sääntö on, että johtajat tulee kokea ”yhdeksi meistä”.<sup>169</sup> Johtajien pitää edustaa niitä ryhmiä, joita he pyrkivät ohjaamaan. Mitä paremmin jonkun nähdään edustavan tiettyä sosiaalista identiteettiä, eli mitä enemmän hän on selvästi ”yksi meistä”, sitä vaikutusvaltaisempi hänestä tulee ryhmässä ja sitä halukkaammin muut ryhmän jäsenet seuraavat hänen ohjaustaan. Retoriikasta muistamme, että puhujan uskottavuus puhujana, tässä tapauksessa johtajan uskottavuus johtajana, on erittäin tärkeää vakuuttamisen kannalta. Lisäksi puhujan eräs tavoite heti puheensa alussa on voittoa kuulijoiden suosio.<sup>170</sup> Tämän toteuttamiseen on teknisesti monta tapaa, mutta olennaista se, että yleisö tuntee puhujan lähestyneen heitä jollakin inhimillisellä tavalla. Puhujan ja yleisön välille muodostuu tunneside. Uuden johtamisen psykologian mukaan se, että johtaja vaikuttaa olevan yksi ”meistä”, on tärkeämpää kuin että hän näyttää ”tyypilliseltä” johtajalta.<sup>171</sup>

Se, keitä ”me” olemme, ei ole pysyvä tila, kuten konstruktivismista muistamme. Ihmiset tarkkailevat ja rakentavat maailmaa ajatuksissaan koko ajan. ”Me” muuttuu ajan kuluessa. Lisäksi ”me” vaihtelee sen mukaan, keihin ”meitä” verrataan. Oikeammin ”me” ei ole joukko pysyviä ominaisuuksia, vaan ne riippuvat siitä, mikä on ”meidän” suhde johonkin toiseen ryhmään, ”heihin”.<sup>172</sup> Esimerkiksi erään tutkimuksen mukaan skotlantilaisten vertaillessa itseään kreikkalaisiin, skotlantilaiset pitivät itseään työteliinä. Englantilaisiin verrattaessa

<sup>168</sup> Haslam, Reicher ja Platow (2012), s. 213

<sup>169</sup> Sama, s. 109

<sup>170</sup> Torkki (2006) s. 120

<sup>171</sup> Haslam, Reicher ja Platow (2012) s. 131

<sup>172</sup> Sama, s. 118

skotlantilaiset luonnehtivat itseään ystävällisiksi.<sup>173</sup> Toinen esimerkki kuvaa ryhmän itsensä määrittelyä ja erityisesti sen arvoja. Yhdysvaltain puolustusministeri Donald Rumsfeld edusti vuonna 2003 Irakin sodan alkaessa taistelua terrorismia ja tyranniaa vastaan, ”sitä, mikä Amerikassa on parasta”. Sodan jälkeen vuonna 2006 Rumsfeld edustikin myötävaikutusta terrorismiin ja tyrannian etenemistä, sitä ”mikä Amerikassa on pahinta”.<sup>174</sup> Hänen ominaisuutensa henkilönä ja johtajana tuskin olivat muuttuneet tänä aikana, mutta hän ei ollut lopuksi enää sitä, mitä ”meidän” koettiin olevan ja edustavan. Toinen ja ehkä tunnetumpi esimerkki samantyyppisestä kohtalosta on Winston Churchillin asema toisen maailman sodan aikaisena Ison-Britannian pääministerinä ja heti sodan jälkeen vaalitappion kokeneena konservatiivipuolueen puheenjohtajana.<sup>175</sup>

Toinen sääntö uudessa johtamisen psykologiassa on se, että johtajien tulee näyttää ”toimivan puolestamme”, eli ajaa sisäryhmän etua.<sup>176</sup> Johtajien pitää taistella sisäryhmän etujen puolesta. Johtajien on edistettävä ryhmän etua ryhmän omien normien ja arvojen määräämällä tavalla. Lisäksi johtaja joutuu edustamaan ryhmäänsä erilaisissa puhetilanteissa muille ryhmille. Muut ryhmät saattavat olla hankalia kanssakäymisessä, ja tilanteet voidaan kokea epämiellyttäviksi. Johtaja tekee esiintyessään sosiaalisesti arvokkaan teon, ja uhrautuu ryhmänsä puolesta.<sup>177</sup> Johtajan pitää tehdä työtä ”meitä” varten, eikä varsinkaan ”heitä”, ulkoryhmää varten. Auktoriteettiasemassa olevat johtajat voivat kohtuullisen helposti taata johtoasemansa sisäryhmässä olemalla epäreiluja ulkoryhmälle. Tällainen esimerkki on jalkapallotuomari, joka tuomitsee tilanteita enemmän kotijoukkueen kuin vierasjoukkueen eduksi. Lääkäri, joka antaa enemmän hoitoaikaa kotimaan kansalaisille kuin ulkomaan kansalaisille, saa suuremman tuen kotimaansa kansalaisilta. Esimerkkien valossa havaitaan, että yleisesti johtajan hyveenä pidetty oikeudenmukaisuus on hyvin tulkinnanvaraista ja subjektiivista. Sisäryhmänsä luottamuksen haluavalla johtajalla ei välttämättä ole varaa ”absoluuttisen objektiiviseen oikeudenmukaisuuteen”.<sup>178</sup> Pystyäkseen tarjoamaan ryhmälleen sitä, mitä se arvostaa, johtajan on tunnettava ryhmän kulttuuri tarkasti.

Uuden johtamisen psykologian kolmas sääntö on, että johtajien tulee ”luoda meille hahmo”. Johtajien tulee luoda ryhmälle identiteettiä, muotoilla aktiivisesti yhteistä käsitystä siitä, keitä ”me” olemme ja esittää ajatuksensa niin, että ajatukset kuvastavat ryhmän nykytilanteen

<sup>173</sup> Haslam, Reicher ja Platow (2012), s. 97

<sup>174</sup> Sama, s. 117–118

<sup>175</sup> <https://www.britannica.com/biography/Winston-Churchill>

<sup>176</sup> Haslam, Reicher ja Platow (2012) s. 147

<sup>177</sup> Torkki (2006) s. 73

<sup>178</sup> Haslam, Reicher ja Platow (2012) s. 162–163

lisäksi sitä, millaisiksi ”me” haluamme tulla.<sup>179</sup> Johtajat voivat saavuttaa vaikutusvaltaa muokkaamalla olemassa olevia ryhmäidentiteettejä. Olennaista johtamisessa on sosiaalisten identiteettien muovaaminen niin, että johtaja ja hänen ehdotuksensa nähdään ryhmän uskomusten ja arvojen konkreettisenä ilmentymänä.<sup>180</sup> Sosiaalisen identiteetin ja sosiaalisen todellisuuden välisessä suhteessa identiteetit eivät ole nykytodellisuuden kuvauksia, vaan enemmänkin tulevaan todellisuuteen suunnattuja projekteja.<sup>181</sup> Johtajan aseman säilyttämisen kannalta tämä on merkittävä sääntö. Aiemmassa Donald Rumsfeld -esimerkissä tapahtumat olivat reaktiivisia, jolloin sosiaalinen konteksti määräsi johtajan ja hänen ”elinkaarensa” johtajana. Johtajat voivat itse aktiivisesti aloitteellisissa prosessissa pyrkiä vaikuttamaan sosiaaliseen kontekstiin ja tehdä itsensä jatkossakin tarpeelliseksi, ”edelleen yhdeksi meistä”.

Todellisuus vaikuttaa identiteettiin jatkuvasti kehittyvässä ja dynaamisessa prosessissa. Tällöin myös identiteetti vaikuttaa johtamiseen, joka vaikuttaa jälleen todellisuuteen ja sen tapahtumiin. Esimerkkinä ”keitä me olemme” -säännöstä on vuonna 1984 Yhdysvaltain presidenttiehdokkaiden Ronald Reaganin ja Walter Mondalen välinen taistelu amerikkalaisten identiteetistä. Mondalelle amerikkalainen identiteetti oli säädyllinen, ystävällinen, huolehtivainen ja toisista välittävä. Reaganille Mondalen välittäminen tarkoitti heikkoutta, ja sen sijaan Reaganin amerikkalaisuus oli ennen kaikkea voimaa ja kovuutta. Reaganin mukaan ”maamme on vapaiden ihmisten koti, koska siellä asuvat ovat urheita” ja ”tulevaisuutemme on aina oleva suuri, koska kansakuntana olemme aina vahva”.<sup>182</sup> Kyseinen esimerkki havainnollistaa, miten tärkeää johtajan on tuntee historian ja kulttuurin vaikutukset sekä olla itse osana luomaansa kulttuuria.

Neljäs ja viimeinen sääntö uudessa johtamisen psykologiassa on se, että johtajien tulee ”saada meidät merkitsemään jotakin”.<sup>183</sup> Johtajien pitää muokata todellisuutta ryhmän identiteetin mukaiseksi säilyttääkseen identiteettiin perustuvan vaikutuksen. Johtaminen ja siihen liittyvät kollektiiviset projektit täytyy ”istuttaa” fyysisesti todelliseen maailmaan, jotta niillä olisi pysyvää vaikutusta. Lyhyesti tätä ilmiötä voisi kuvata niin, että johdettavat todella uskovat siihen, mitä he tekevät ja tämän lisäksi teoilla on vaikutusta sekä havaittavia muutoksia todellisessa maailmassa. Ei riitä, että johtajat kertovat ”meille”, keitä ”me” olemme, vaan johtajien tulee olla luomassa maailmaa, jossa tunteet omasta itsestämme voivat olla

<sup>179</sup> Haslam, Reicher ja Platow (2012), s. 179

<sup>180</sup> Sama, s. 186

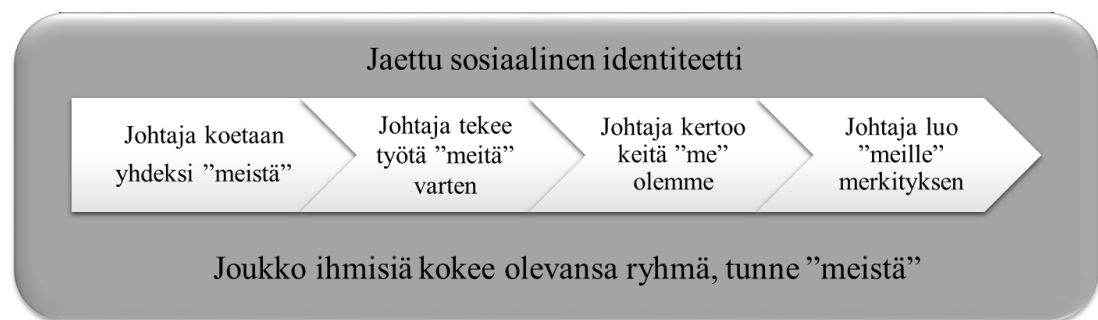
<sup>181</sup> Sama, s. 209

<sup>182</sup> Sama, s. 206

<sup>183</sup> Sama, s. 212

merkityksellisiä.<sup>184</sup> Erityisen selvät esimerkit tästä ovat Yhdysvaltain presidentti John F. Kennedyn virkaanastujaispuheesta vuonna 1961. Puheessaan Kennedy haastaa hänen aikansa kansalaiset kysymällä, että ovatko he edellisten sukupolvien kansalaisuutta luoneen kutsumuksen ja uhrausten veroisia. Kennedy lausui vapaasti suomentaen, että ”Siitä pitäen kun tämä maa perustettiin, jokainen amerikkalaissukupolvi on kutsuttu antamaan todiste uskollisuudestaan kansakuntaa kohtaa. Palvelukutsuun vastanneiden nuorten amerikkalaisten haudat ympäröivät maapalloa. Nyt trumpetti kutsuu meitä.” Kennedyn puheen toinen kuuluisa kohta kuuluu: ”Älkää kysykö mitä maanne voi tehdä teidän hyväksenne vaan mitä te voitte tehdä maanne hyväksi”.<sup>185</sup> Esimerkit osoittavat Kennedyn johtajana tuntevan ryhmänsä kulttuuria ja tapoja. Hänen käsityksensä perustuu oletukseen siitä, keitä amerikkalaiset ovat aina olleet ja mitä he ovat aina tehneet.

Seuraavassa kuvassa esittelen ja kertaan Haslamin, Reicherin ja Platowin uuden johtamisen psykologian perusteet kuvaksi muotoiltuna. Perusajatuksena ja kaiken toiminnan lähtökohtana ovat sosiaaliset identiteetit, joita ihmiset rakentavat, muokkaavat ja vertailevat jatkuvasti suhteessa toisiin yksilöihin sekä ryhmiin. Ryhmän muodostumiseksi ihmisen täytyy nähdä itsensä ja muut riittävällä tavalla samanlaisiksi. Joukko ihmisiä näkee itsensä ryhmänä, ihmiset kokevat olevansa ”me” ja tällä tavalla jakaa riittävällä tavalla ryhmältä vaadittavan sosiaalisen identiteetin. Tässä ryhmässä on todellisuudessa vielä erillisiä alaryhmiä erilaisten sosiaalisten identiteettien perusteella. Yksinkertaisin esimerkki tästä on ryhmän mahdolliset ”miehet” ja ”naiset”, jotka näkevät ja vertailevat toisiaan eri alaryhminä. Alaryhmistäkin muodostuu alaryhmiä aina kontekstin mukaisesti.



Kuvio 2: Uuden johtamisen psykologian perusajatuksset

<sup>184</sup> Haslam, Reicher ja Platow (2012), s. 104

<sup>185</sup> <https://web.archive.org/web/20120111193541/http://www.jfklibrary.org/Research/Ready-Reference/JFK-Quotations/Inaugural-Address.aspx>, suomennos tutkijan laatima

Jaetun sosiaalisen identiteetin perustalle rakentuu identiteettijohtamisen neljä sääntöä, joita toteuttamalla johtaja johtaa ”tehokkaasti”. Tämä tarkoittaa sitä, että ryhmä toimii johtajan haluamalla tavalla, mutta johtaminen ei perustu ulkoiseen motivaatioon. Sisäisen motivaation kautta ryhmä tahtoo ryhmänä pyrkiä asetettua visiota kohti, ja tässä prosessissa jokaisella on paikkansa sekä merkityksensä ryhmässä. Johtaja onnistuu varmimmin silloin, kun hän koetaan yhdeksi ryhmäläisistä, hän tekee työtä ryhmää varten (ei varsinkaan muita varten), kertoo ryhmälle, keitä ”me” olemme” sekä kertoo myös sen, millaisiksi ”me” haluamme tulla. Johtaminen ei ole arkipäiväisten rutiiniasioiden pyörittelyä ja johtamista, jonka tarkoituksena on harmaa jokapäiväinen selviytyminen. Johtaminen nähdään identiteettijohtamisessa tulevaisuuteen suuntautuvana toimintana, jonka avulla alaiset tai seuraajat kokevat tekemänsä asiat omikseen ja he kykenevät saavuttamaan jotain tärkeää. Lopullisen onnistumisen kannalta tärkein on neljäs ja viimeinen sääntö. Johtajan pitää saada asiat tapahtumaan siten, että hänen työnsä tuloksena todellisessa maailmassa tapahtuu havaittavia ryhmän työn tuloksia. Luodut merkitykset eivät jää abstraktille ajatustasolle puheisiin, vaan ne saavat parhaimmillaan fyysisen olomuodon.

Tässä tutkimuksessa identiteettijohtamisen ilmenemistä tullaan tarkastelemaan neljän perussäännön kautta. Tehokkaat johtajat eivät vain kerro, miten asiat ovat ja mitä meidän pitäisi tehdä. Pikemminkin kertoessaan meille, keitä me olemme, he kertovat meille, kuinka maailmassa tulisi toimia.<sup>186</sup> Johtamisessa keskeistä on johtajan kyky motivoida johdettaviaan työskentelemään näkemyksensä toteuttamiseksi. Ei siis riitä, että johtaja saa muut myöntymään esittämäänsä näkemykseen.<sup>187</sup>

Seuraavassa alaluvussa esittelen tutkimukseni teoriapohjan viimeisen osuuden. Perusviesti ei varsinaisesti ole teoria, vaan osuus strategisen kommunikaation konseptista. Perusviestin ajatuksessa on liittymäpintaa uuteen johtamisen psykologiaan identiteettien ja muokattavan tulevaisuuden kautta, vaikka perusviestin kohteena ei olekaan ”oma ryhmä” vaan nimenomaan ”muut ryhmät”. Myös retoriikalla on yhteys strategiseen kommunikaatioon.

### 3.2.3 Perusviesti strategisessa kommunikaatiossa

Puheella ajetaan vain harvoin omaa etua. Ihmiset puhuvat instituutioiden nimissä ja niiden asialla. Puheet ovat ”instituutioiden taistelua sieluista”, toisin sanoen yhteisöjen

<sup>186</sup> Haslam, Reicher ja Platow (2012) s. 225

<sup>187</sup> Sama, s. 171

valtapyrkimyksiä, joiden kohteena ovat kulloisetkin kuulijat. Puheessa jokin kollektiivinen ääni puhuu käyttäen yksittäistä ihmistä ja hänen suutaan välineenä.<sup>188</sup> Näin tapahtuu esimerkiksi valtionpäämiehen puhuessa toisten valtioiden päämiesten kanssa. Tällaisissa keskusteluissa voidaan harjoittaa strategista kommunikaatioita. Strategisella kommunikaatiolla on monia määritelmiä. Kuvailen seuraavaksi sekä muutamia organisaatioiden virallisia määritelmiä että yksittäisten tutkijoiden näkemyksiä kyseisestä asiasta.

Naton mukaan strategisella kommunikaatiolla tarkoitetaan sellaista kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jolla viranomaisyhteistyön, diplomatian, julkisuussuhteiden hoitamisen, informaatio-operaatioiden sekä kauppa- että sotilaspolitiikan keinoin edistetään kansallisia etuja osana läntistä arvomaailmaa sekä kotimaassa että ulkomailla kaikissa valmiustiloissa. Strateginen kommunikaatio on luonteeltaan prosessi, jossa samaa *perusviestiä, kansallista narratiivia*, pyritään proaktiivisesti levittämään edellä mainitulla keinovalikoimalla sekä toimimaan kansallisen narratiivin mukaisesti. Strategisen viestinnän vaikuttavuutta on voitava arvioida, jotta voidaan puhua strategisesta kommunikaatiosta, ja jotta viestinnän sisältöä ja toteutusta voidaan tarvittaessa muuttaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.<sup>189</sup>

Hirvelän ja Huhtisen mukaan strateginen kommunikaatio on kokonaisvaltainen lähestymistapa kansallisten tavoitteiden edistämiseksi mielikuviin vaikuttamalla. Se on sanoman ja toiminnan yhtenevyyttä, viranomaisten yhteistoimintaa sekä strategisella tasolla määritetyn sanoman levittämistä eri välinein kaikilla toiminnan alueilla. Strategisen kommunikaation mukaisesti viestintä on toisaalta yhdenmukaista ja johdettua, luotettavaksi koettua ja uskottavaa, ymmärrettävää ja ymmärtävää. Tämä tarkoittaa kohdeyleisön huomioimista. Strateginen kommunikaatio on tarkoituksensa mukaisesti sidoksissa poliittisiin ja strategisiin tavoitteisiin. Tavoite on siinä, että jokainen teko ja toimenpide lähettävät havaitsijoille halutunlaisen viestin.<sup>190</sup>

Strategisen kommunikaation peruselementteihin kuuluvat kansallinen narratiivi eli perusviesti, kansallisen narratiivin välityskanavat ja -tavat sekä välitetyn viestin vaikutusten arviointi. Organisaation määrittämä perusviesti sisältyy olennaisena osana strategiseen kommunikaatioon. Toiminnan vaikuttavuuden perustana on sanojen ja tekojen yhtenevyys. Tarkoituksena on sanojen ja tekojen yhtäläisyys valtion kansallisessa ja kansainvälisessä

---

<sup>188</sup> Torkki (2006) s. 74

<sup>189</sup> Nato (2015) s. 6

<sup>190</sup> Hirvelä & Huhtinen (2012) s. 16



toiminnassa. Organisaation julkisuuskuva ja uskottavuus menetetään, jos toimitaan toisin kuin on sanottu tekevän tai mitä edustetaan.<sup>191</sup> Omaa perusviestiä toistamalla pyritään ”voittamaan muut omalle puolelle” kohdentamatta viestiä jotain tiettyä toimijaa kohtaan.<sup>192</sup> Strategiseen kommunikaatioon liittyvä haaste lienee löytää sellaisia psykologisia vaikutustapoja, joilla haluttujen kohdeyleisöjen käytös ja erityisesti arvo- ja identiteettirakenne saadaan muuttumaan halutulla tavalla. Vaatimuksena on myös kohdeyleisöjen arvo- ja identiteettirakenteen ymmärtäminen. Strategisessa kommunikaatiossa on kyse ennen kaikkea proaktiivisesta ja jatkuvasta toiminnasta jo syvän rauhan aikana.<sup>193</sup>

Strateginen kommunikaatio ei edellytä välttämättä valtiollisia vaikutuskanavia. Vaikuttamista voidaan harjoittaa myös kahdensivisissä tapaamisissa, seminaareissa, ystävyystapahtumissa ja niin edelleen. Strategista kommunikaatiota harjoittavan valtion kannalta ongelmaksi tässä muodostuu se, että valtion ulkopuolella toimivat yksilöt, kansalaisjärjestöt tai yhteisöt eivät välttämättä ole tietoisia valtion perusviestistä tai että ne olisivat siihen vapaaehtoisesti sitoutuneet. Valtiollisen vaikuttamisen perusongelma on puolestaan se, että kohdeyleisö ei ehkä halua kuulla epämiellyttävää informaatiota, koska se ei ymmärrä tai halua ymmärtää omaan kulttuuritaustaansa peilaten kyseisen informaation sisältöä.<sup>194</sup>

Eräs merkittävimmistä sanoman sisällön välittämisen keinoista on tarinallisuus. Narratiivisuudella ja tarinalla saadaan oman viestin sisältö kiinnostavaksi. Tarinoilla kommunikoimisen onnistumiseksi johtajien pitää, jälleen kerran, ymmärtää ja tiedostaa tarinan kohderyhmän historiaa ja kulttuuria. Narratiivit ja tarinat asettavat tapahtumat ja toimijat kohderyhmälle ymmärrettävään kehykseen, jonka lisäksi ne vaikuttavat toiminnan säilyvyyteen ja jatkuvuuteen.<sup>195</sup> Tarinat liittyvät tyypillisesti ryhmän identiteetin luonteeseen.<sup>196</sup> Tarinallisuus on myös eräs tehokas retorisen vakuuttamisen keino.<sup>197</sup>

Strateginen kommunikaatio tarkoittaa siis määrittelijästä riippumatta laajaa pääasiassa valtiollisten toimien kokonaisuutta, jonka tarkoituksena on välittää muille halutunlaista kuvaa itsestään. Kansallinen narratiivi eli perusviesti koostuu missiosta (keitä me olemme), visiosta (mikä on maailmankuvamme) ja halutusta loppuasetelmasta, ”end-statesta”.<sup>198</sup> Perusviesti on

<sup>191</sup> Sirén, Huhtinen ja Toivettula (2011) s. 14

<sup>192</sup> Sirén (2010) s. 117

<sup>193</sup> Sirén, Huhtinen ja Toivettula (2011) s. 12

<sup>194</sup> Sirén, Huhtinen ja Toivettula (2011) s. 16–17

<sup>195</sup> Jantunen (2013) s. 180

<sup>196</sup> Haslam, Reicher ja Platow (2012) s. 192

<sup>197</sup> Torkki (2006) s. 192

<sup>198</sup> Sirén, Huhtinen ja Toivettula (2011) s. 15

”vain” osa strategisen kommunikaation konseptia. Tässä tutkimuksessa tutkitaan perusviestin osalta, löytyykö aineistosta tutkimuksen kohteiden suorasti tai epäsuorasti esittämiä perusviestin kaltaisia, perusviestiin viittavia tai sitä tukevia ilmaisuja.



Kuvio 3: Perusviestin olemus

Venäjä ei ole todennäköisesti julkaissut virallista valtiollista perusviestiä, joten täysin soveltuva liityntäpinta puuttuu. Ulkopoliittisen instituutin tutkijoiden Katri Pynnönniemen ja András Ráczin mukaan vuonna 2015 päivitettyä Venäjän kansallista turvallisuusstrategiaa<sup>199</sup> voidaan kokonaisuutena pitää ”kuvauksena maan johdon maailmankuvasta ja olettamuksista, jotka ohjaavat Venäjän toimia tulevissa konflikteissa”.<sup>200</sup> Vaihtoehtoisena julkaisualustana perusviestille voisi olla Venäjän federaation perustuslaki, jonka käyttöönoton julistuksessa<sup>201</sup> olevan sanoman voisi tulkita Venäjän valtion kansalliseksi narratiiviksi eli perusviestiksi. Euroopan Parlamentin ajatushautomo on myös havainnut Venäjän strategisen tason ohjausasiakirjojen sanomat ja ilmaisen muutoksen, joka on tapahtunut vuoden 2014 Ukrainan sodan alkamisen jälkeen.<sup>202</sup>

Virallisesti Venäjä ei ole julkistanut määritelmän mukaista perusviestiä, joten siksi tässä tutkimuksessa perustuslain julistusta tai mitään muutakaan tulkinnanvaraista esitystä strategisten asiakirjojen sisällöstä ei pidetä Venäjän valtion muotoilemana perusviestinä.

<sup>199</sup> Venäjäksi, <http://static.kremlin.ru/media/events/files/ru/l8iXkR8XLAtxeilX7JK3XXy6Y0AsHD5v.pdf>

<sup>200</sup> <https://www.fiia.fi/julkaisu/uhkakuvat-ohjaavat-venajan-toimintaa?read>

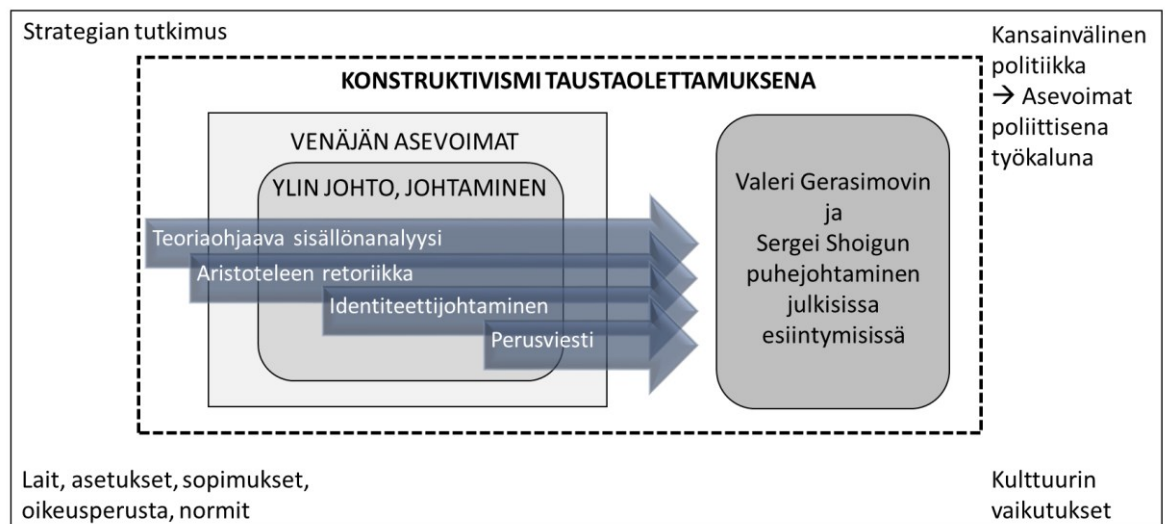
<sup>201</sup> <http://constitution.kremlin.ru/>, käännettynä [https://fi.wikipedia.org/wiki/Venäjän\\_federaation\\_perustuslaki](https://fi.wikipedia.org/wiki/Venäjän_federaation_perustuslaki): ”Me, Venäjän federaation monikansallinen kansa, jota yhdistää maamme yhteinen kohtalo. Vahvistamme ihmisoikeudet ja vapaudet, kansalaisrauhan ja sovun. Säilytämme historiallisesti perustetun valtion eheyden, joka juontuu yleisesti tunnustetusta kansojen ja tasa-arvosta ja itseään määräämisestä. Säilytämme esi-isien muiston, josta juontuu meidän rakkautemme ja kunnioituksemme isänmaata kohtaan. Uskomme hyvään ja oikeudenmukaisuuteen, Venäjän suvereenisen valtiollisuuden elpymiseen ja sen demokraattisen perustan kiinteyden vahvistamiseen. Turvaamme isänmaamme hyvinvoinnin ja kukoistuksen, joka juontuu vastuullisuudesta koko isänmaatamme sekä menneitä ja tulevia sukupolvia kohtaan. Tunnustamme itsemme osaksi maailman yhteisöä ja hyväksymme Venäjän federaation perustuslain.”

<sup>202</sup> Russia’s national security strategy and military doctrine and their implications for the EU (2017) s. 6-7

Aineiston analyysissä voin tutkijana kuitenkin havaita tutkimuksen kohteiden puheissa viittauksia tietynlaiseen ”suureen kansalliseen narratiiviin”, jollaisena tutkimuksen kohteet esittävät omat, alaistensa, edustamiensa organisaatioiden ja Venäjän teot sekä pyrkimykset. Samoja keinoja käyttämällä tutkimuksen kohteet kyseenalaistavat muiden kansainvälisten toimijoiden puheita, tekoja ja vaikuttimia perusviestin hengen mukaisesti.

### 3.3 Tutkimuksen viitekehys

Tämän pääluvun kahdessa ensimmäisessä alaluvussa olen pyrkinyt luonnehtimaan tutkimukseni ontologista ja epistemologista luonnetta. Tässä kolmannessa alaluvussa pyrin yhdistämään kyseisen luonnehdinnan tutkimukseni viitekehykseen sekä tutkimusasetelmaan.



Kuvio 4: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen tieteenfilosofinen lähtökohta on konstruktivistinen. Lisäksi tutkimukseni liittyy johtamisen tutkimuksen perinteisiin. Viitekehyksen ulkoreunoille olen sijoittanut näkökulmia, joista Venäjän asevoimien johtamisen tutkimusta on aiemman tutkimuksen valossa laadittu. Näitä kokonaisuuksia olen tarkastellut tutkimukseni toisessa pääluvussa. Edellä mainitsemisani tapauksissa ja näkökulmissa tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä ei ole pääasiassa lähestytty, vaan sivuttu.

Tutkimukseni kohteena ovat Venäjän asevoimien johtajat. Venäjän asevoimien johtajat rajautuvat tässä tutkimuksessa sisältämään Venäjän puolustusministerin ja Venäjän asevoimien yleisesikunnan päällikön, sillä heidän toiminnastaan on mahdollista saada tietoa julkisista ja ei-venäjänkielisistä lähteistä tutkijan kielitaidon asettaessa rajoituksia. Tutkimuksen kohteiden korkeat virka-asemat Venäjän asevoimissa vahvistavat heidän puheidensa ja tekojensa vaikuttavuutta, ja nämä toiminnot voidaan tulkita heidän johtamistoimintansa ilmentyminä.

Tutkimuksen näkökulmana on tutkia Venäjän yleisesikunnan päällikön ja Venäjän puolustusministerin retoriikkaa, julkista esiintymistä ja toimintaa puhejohtajina. Näitä aiheita tarkastelen kolmen teorian sovellutusten mukaisesti. Johtajuus ja johtaminen ovat enemmänkin taustalla, eivätkä niinkään tutkimuksen kohteena. Teoriat ovat Aristoteleen retoriikka, identiteetti johtaminen Haslamin, Reicherin ja Platowin uuden johtamisen psykologian mukaisesti sekä strategisen kommunikaation sovellutuksena perusviesti kansallisen olemuksen ja tahtotilan välittäjänä.

### 3.4 Tutkimuksessa käytetty aineisto

Tutkimuksen aineistonhankintamenetelmänä olen käyttänyt valmiita aineistoja. Valmiita aineistoja ja dokumentteja ovat esimerkiksi muiden tutkijoiden keräämät aineistot, erilaiset organisaatioiden tai tutkimuslaitosten tilastot ja asiakirjat sekä kulttuurituotteet.<sup>203</sup> Tutkimuksessa käyttämäni aineiston olen hankkinut pääasiassa Venäjän puolustusministeriön virallisilta englanninkielisiltä internet-sivuilta. Syy on tutkijan riittämätön venäjän kielen taito. Tutkijana koin uskottavammaksi menettelyksi valita aineiston Venäjän puolustusministeriön virallisilta englanninkielisiltä internet-sivuilta kansallisten tai kansainvälisten tiedotusvälineiden sijaan, jolloin aineistoni on lähimpänä alkuperäisintä raaka-aineistoa.

Toinen vaihtoehto olisi ollut valita venäjänkielistä aineistoa ja kääntää se esimerkiksi käännösohjelmalla. Tällöin olisi saattanut syntyä jollain tavalla muuttuneita ilmauksia, vaikka käytössä olisi ollut paras mahdollinen käännösohjelma. Alkuperäisissä Venäjän puolustusministeriön englanninkielisissä ilmauksissa ei välttämättä ole päästy internet-sivujen julkaisijoiden kielitaidosta johtuen juuri sellaisiin ilmauksiin kuin he ehkä olisivat tahtoneet, mutta se ei ole tutkijalle ongelma, kunhan tämän mahdollisuuden vain tiedostaa.

---

<sup>203</sup> [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_6.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_6.html),

Seuraavaksi esittelen aineistot Venäjän yleisesikunnan päälliköstä, Valeri Gerasimovista. Pääosan aineistosta olen hankkinut Venäjän puolustusministeriön internet-sivuilta vuosilta 2015, 2016 ja 2017. Venäjän puolustusministeriön sivuilta voi hakea uutisia hakusanoilla. Venäjän yleisesikunnan päällikön esiintymisiä puolustusministeriön internetsivujen uutisvirrasta etsin hakusanalla ”Chief of the General Staff”. Tällä hakusanalla yleisesikunnan päällikkö esiintyi nimettynä uutisvirrassa 75 kertaa, ja näistä puhetta oli 27:ssä kappaleessa. Ensimmäinen puhe tilaisuus on päivätty 30.1.2015 ja viimeinen 11.12.2017. Tämä oli tilanne 31.12.2017. Näiden puheiden lisäksi olen valinnut samoilta internet-sivuilta yhden Venäjän yleisesikunnan päällikön puheen, vaikka kyseisessä uutisessä olekaan ”nimetty” häntä. Kyseisen uutisen sisällön perusteella nimeäminen olisi ollut pakollista. Venäjän puolustusministeriön internet-sivujen ulkopuolelta olen valinnut tunnetuimman, tulkituimman ja siteeratuimman Gerasimovin puheen, joka on käännetty ja julkaistu englanniksi yhdysvaltalaisessa Military Review<sup>204</sup>-lehdessä vuonna 2016.

Aineistoni Venäjän puolustusministeristä olen kerännyt samalla tavalla kuin Venäjän asevoimien yleisesikunnan päälliköstä. Aineiston olen hankkinut Venäjän puolustusministeriön internet-sivuilta vuosilta 2015, 2016 ja 2017. Venäjän puolustusministerin esiintymisiä puolustusministeriön internetsivujen uutisvirrasta etsin hakusanalla ”Minister of Defence”. Puolustusministeri esiintyy nimettynä uutisvirrassa yli 450 kertaa, joista puhetta on 230:ssä. Ensimmäinen on päivätty 21.1.2015 ja viimeinen 26.12.2017. Tämä oli tilanne 31.12.2017.

### 3.5 Teoriaohjaava sisällönanalyysi analyysimenetelmänä

Sisällönanalyysi voidaan jakaa neljään eri lähestymistapaan: aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen sisällönanalyysiin sekä kvantifointiin. Kvantifointi ei ole kuitenkaan puhtaasti sisällön analyysia vaan sisällön erittelyä, josta saadaan tulokseksi lukumääriä.<sup>205</sup> Tätä voidaan käyttää tulosten esittämisen tukena, mikäli tutkijan mielestä on oleellista, kuinka paljon mikäkin teema on noussut aineistosta esille lukumäärällisesti. Tavallisesti laadullisessa tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita lukumääristä. Tässä tutkimuksessa esittelen lyhyesti kvantifioinnin menetelmin molempien tuloslukujen alussa tutkimukseni aineistoa.

<sup>204</sup> <http://www.armyupress.army.mil/Military-Review/>

<sup>205</sup> Tuomi & Sarajärvi (2009) s. 107

Deduktiivinen päättely, joka voidaan löyhästi linkittää teorialähtöiseen sisällönanalyysiin, pyrkii päättelyssään etenemään yleisestä katsannosta yksittäiseen havaintoon. Tämä voidaan tulkita jonkin annetun teorian testaamista aineistoa analysoimalla. Tällainen lähestymistapa viittaa yleensä luonnontieteisiin ja positivistiseen maailmankuvaan. Tavallisempi ja mielestäni järkevämpi lähestymistapa on teoriaohjaava sisällönanalyysi. Teoriaohjaavaa sisällönanalyysia käyttävä tutkija pyrkii analysoimaan aineistoaan siten, että hänellä on jokin toimintaa ohjaava ajatus ja teoria ainakin väljästi mielessään. Aineistosta ei ole silloin ”pakko” löytyä etukäteen testattavaa teoriaa tukevia ilmiöitä, vaan jännittävämpää olisikin nimenomaan se, että ”vanha teoria” osoittautuisikin puutteelliseksi ja näin saadaan avattua uusia ajatusuria. Lisäksi puhtaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin toteuttaminen on haastavaa. Vaikka tutkijalla ei olisikaan mitään taustaolettamuksia tutkittavasta aiheesta, hän on joutunut tekemään edes jonkinlaisen katsauksen aiempaan muodostettuun kirjallisuuteen tutkittavasta asiasta. Tämä ohjaa joka tapauksessa tutkijan ajatuksia johonkin suuntaan.

Tutkijan on muistettava niin induktiivista kuin abduktiivista päättelyä tehdessään, että tehtyjä havaintoja ja tuloksia ei voida yleistää. Tämä on muutoinkin laadullisen tutkimuksen lähtökohta, jossa pääsääntöisesti pyritään saamaan kapeasta alueesta mahdollisimman tarkka analyysi. Ihmisluontoon kuitenkin kuuluu tarve yksinkertaistaa asioita, tehdä niitä selitettäviksi ja mikäli mahdollista, yhdistää suurempiin kokonaisuuksiin. Tutkijan pitää siis muistaa, että induktio ei ole varmaa, vaan todennäköistä päättelyä, sillä uusi havaintoaineisto voi kumota aikaisemman yksittäisistä havainnoista tehdyn yleistyksen. Emme voi olla koskaan lopullisesti varmoja siitä, onko aikaisempi induktiivisesti johdettu päättelymme totta. Se pitäne vain paikkansa siinä hetkessä tehdyssä tutkimuksessa.

Sisällönanalyysissa analyysitavasta riippumatta suoritetaan aineiston luokittelu, teemoittelu tai tyypittely. Luokittelu on yksinkertaisin aineiston järjestämisen muoto, jossa yksinkertaisimmillaan aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Luokiteltu aineisto voidaan esittää taulukkona, ja tästä syystä sitä voidaan pitää kvantitatiivisena analyysinä sisällön teemoin. Teemoittelu voi olla luokittelun kaltaista, mutta siinä painotetaan, mitä kustakin teemasta on sanottu. Kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Alustavan ryhmittelyn jälkeen aineistosta aletaan etsiä varsinaisia teemoja eli aiheita. Ideana on etsiä aineistosta tietty teemaa kuvaavia näkemyksiä. Tyypittelyssä aineisto ryhmitetään tietyiksi tyypeiksi. Esimerkiksi tiettyjen teemojen sisältä etsitään näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan näistä yhtenäisistä näkemyksistä eräänlainen yleistys, tyypiesimerkki.

Tyypittelyssä tiivistetään joukko tiettyä teemaa koskevia näkemyksiä yleistykseksi.<sup>206</sup> Tässä tutkimuksessa tulokset kuvataan teemoittelun mukaisesti.

Tässä tutkimuksessa lähestyn tutkittavaa ilmiötä abduktiivisen päättelyn menetelmin. Analyysimenetelmänä käytän teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Analyysiani ohjaavat teoriat olen esittänyt alaluvussa 3.2. Tieteenfilosofisesti ja metodologisesti tarkasteltuna jos olisin käyttänyt analyysimenetelmänä teorialähtöistä sisällönanalyysia, en tutkijana voisi esittää tutkimuksen tuloksissa mitään muita havaintoja, kuin mitä teorioiden mukaisesti aineistosta olisi löytynyt. Tutkimuksen tieteellisen tarkkuuden ja läpinäkyvyyden kannalta teoriaohjaavan sisällönanalyysimenetelmän valinta on järkevää. Tällöin tutkijana voin raportoida tutkimuksen tuloksissa käytettyjen teorioiden mukaiset tulokset, mutta tämän lisäksi olennaisena osana kaiken sen, joka ei ole soveltunut juuri teorioiden mukaisiin tuloksiin. Vertauskuvallisesti ilmaisten kiinnostavaa aineistossa ei ole niinkään se, joka on siivilöitynyt ja jakautunut käytettävän teorian läpi omiin siiloihinsa (teorialähtöisyys), vaan se aines, joka on jäänyt itse siivilään (teoriaohjaavuus).

Seuraavassa kahdessa pääluvussa käsittelen tutkimukseni tulokset eriteltynä Venäjän asevoimien yleisesikunnan päällikön suhteen ja Venäjän puolustusministerin suhteen. Kummankin tulosluvun alussa kerron lyhyesti henkilöiden palvelushistoriasta Venäjän valtion palveluksessa, sekä esitän kvantifioinnin keinoin lukumääriä puhetilanteiden yleisöistä ja puhetilanteiden pitämisaikoista.

---

<sup>206</sup> Tuomi & Sarajärvi (2009) s. 93

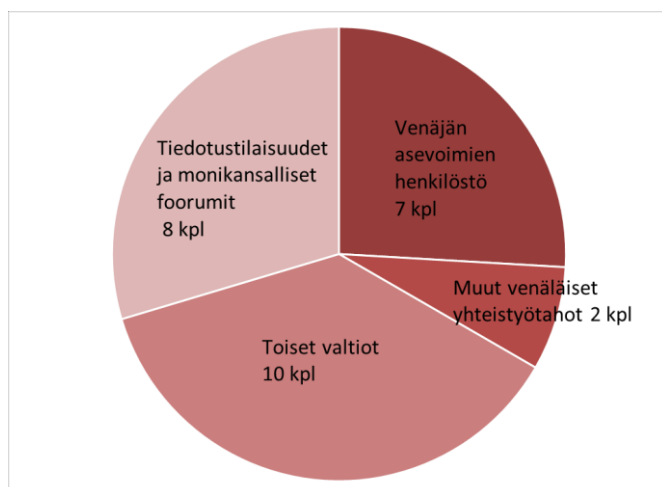
#### 4. VALERI GERASIMOV, YLEISESIKUNNAN PÄÄLLIKKÖ

*“I think the General Staff’s efforts should focus entirely on the main goal of guaranteeing that our Armed Forces are combat ready and able to carry out all missions given them. I will do all in my power to achieve this goal.”<sup>207</sup>*

- Valeri Gerasimov

Venäjän asevoimien yleisesikunnan päällikkö armeijakenraali Valeri Gerasimov aloitti nykyisessä tehtävässään 9.11.2012 vain muutama päivä Venäjän puolustusministeri Sergei Šoigun virkaannimittämisen jälkeen. Gerasimov on kokenut sotilas ja nauttii Venäjän presidentin Vladimir Putinin ja puolustusministeri Šoigun luottamusta. Yleisesikunnan päällikkönä Gerasimov on puolustusministerin ensimmäinen sijainen. Gerasimov on saanut sotilaskoulutuksensa panssarijoukoissa ja valmistunut Venäjän asevoimien yleisesikunta-akatemiasta. Hän on palvellut usean sotilaspöytäkirjan komentajana ennen siirtymistään nykyiseen tehtäväänsä. Gerasimovilla on taistelukokemusta toisesta Tsetsenian sodasta ollessaan 58:n armeijan komentaja.<sup>208</sup>

Tutkimukseeni valitsemani aineiston perusteella Gerasimov puhuu monenlaisissa tilaisuuksissa ja monenlaisten osapuolien kanssa. Gerasimov puhuu Venäjän asevoimien henkilöstölle, muille Venäjän asevoimien yhteistoimintaosapuolille, julkisille kansallisille ja kansainvälisille yhteisöille sekä kahdenvälisesti muiden valtioiden ylimmille viranhaltijoille. Alla olevassa kaaviossa olen esittänyt lukumäärällisesti Gerasimovin puheiden kohteet tutkimusaineistoni pohjalta.



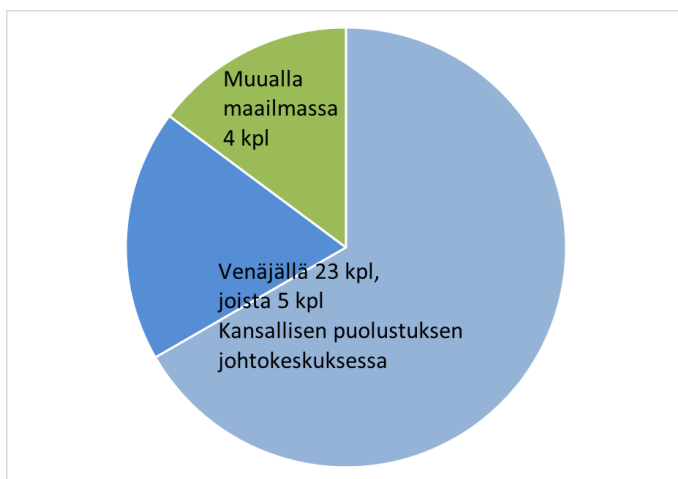
Kuvio 5: Venäjän asevoimien yleisesikunnan päällikön, Valeri Gerasimovin puheiden yleisöt

<sup>207</sup> Valeri Gerasimov kiittäessä Vladimir Putinia luottamuksesta yleisesikunnan päälliköksi nimittämisen johdosta 9.11.2012, <http://en.kremlin.ru/events/president/news/16774>

<sup>208</sup> [http://eng.mil.ru/en/management/deputy/more.htm?id=11113936@SD\\_Employee](http://eng.mil.ru/en/management/deputy/more.htm?id=11113936@SD_Employee)



Tutkimusaineistossani Gerasimov puhuu pääsääntöisesti Venäjällä. Venäjän asevoimien henkilöstölle puhuessaan Gerasimov vaikuttaa puhuvan Kansallisen puolustuksen johtokeskuksesta. Aineistossa oli myös muutama Gerasimovin esiintyminen, jossa hän oli Venäjän ulkopuolella. Tällaiset tapaukset olivat jonkinlaisia vierailuja toisiin valtioihin. Seuraavassa kaaviossa olen esittänyt lukumäärällisesti Gerasimovin puheiden esittämispaidat tutkimusaineistoni pohjalta.



Kuvio 6: Venäjän asevoimien yleisesikunnan päällikön, Valeri Gerasimovin puheiden esittämispaidat

Aiemmissa tutkimuksissa, artikkeleissa ja uutisissa Gerasimovin viitatuin artikkeli on alun perin Gerasimovin puhe Venäjän sotatieteellisen akatemian tilaisuudessa Venäjän yleisesikunnan päälliköksi nimittämisen jälkeen. Puhe julkaistiin myöhemmin artikkelina *Military-Industrial Kurier* -lehdessä vuonna 2013. Tilaisuudessa puheen kohteena oli pääosin sotilasakateeminen yleisö.<sup>209</sup> Puhetta on ollut jälkeinpäin mahdollista muokata artikkelia varten, mutta sillä on mitätön merkitys tämän tutkimuksen analyysin suhteen. Raportoidessani tuloksia, viittaan Gerasimovin puheen perusteella kirjoittamaan artikkeliin tästä eteenpäin artikkelina erotuksena muista puhetilanteista.

Seuraavissa alaluvuissa käsittelen sisällönanalyysillä muodostettuja tuloksia. Vastan ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen osittain. Ensimmäinen alatutkimuskysymys on *miten ja mistä aiheista Venäjän asevoimien ylin johto puhuu?* Osittainen vastaus johtuu siitä, että toiseen osaan vastataan seuraavassa pääluvussa, jossa käsittelen Venäjän puolustusministeriä. Toiseen alatutkimuskysymykseen *miten Venäjän asevoimien yleisesikunnan päällikön johtamistoiminta ilmenee puhetilanteissa* vastaan tässä luvussa.

<sup>209</sup> Main (2016) s. 48

## 4.1 Kokeneen sotilaan retoriikkaa

Tässä alaluvussa käsittelen tuloksia Gerasimovin puheista Aristoteleen retoriikan puheella vakuuttamisen elementtien kautta. Tulosten perusteella Gerasimov näyttäisi pyrkivän puheella vakuuttamiseen pääsääntöisesti itse puheen sisällön kautta. Tällä tarkoitetaan aiheita, joista puhuja puhuu ja hänen käyttämistään argumentaation ja loogiseen ajatteluun perustuvasta vakuuttamisesta. Toiseksi eniten Gerasimov pyrkii käyttämään kuulijoiden mielentilaan vaikuttamista vakuuttamisen keinona, kuitenkin lähes yhtä paljon kuin itse puheen sisällön kautta. Analyysin perusteella Gerasimov näyttäisi käyttävän selvästi vähiten niitä vakuuttamisen keinoja, jotka perustuvat häneen itseensä puhujana. Tässä alaluvussa esittelen tuloksia eriteltynä Gerasimovin tunnetuimman artikkelin ja muiden puhetilanteiden perusteella.

Artikkelin perusteella Gerasimov vakuuttaa puhujan luonteellaan, ethoksellaan. Hän asemoi itsensä kokeneeksi sotilaaksi, joka kohtaa rohkeasti tulevaisuuden sodankäynnin haasteet. Gerasimov osoittaa olevansa myös perinteinen sotilas, joka osaa sen perinteisen sotilaan sotatyön, johon hänet on aikanaan koulutettu. Hän korostaa koettujen sotien kokemuksia niin hyvässä kuin pahassa. Gerasimov myös tietää ikänsä ja kokemuksensa vaikutuksen todetessaan ”meidän täytyy hyväksyä se, että vaikka ymmärrämme tavanomaiset sotatoimet, meillä on vain pinnallinen käsitys epäsuorista keinoista”<sup>210</sup>. Gerasimov osoittaa myös asemaansa yleisesikunnan, asevoimien ”aivojen”, päällikkönä, mutta toisaalta pyrkii irtautumaan ajatusmaailmasta, että hän tietäisi kaiken. Gerasimov tiedostaa, että ideoita ei voi synnyttää käskemällä. Pikemminkin hän tunnustaa elinikäisen oppimisen ja avarakatseisuuden tarpeellisuuden. Gerasimov pyrkii luottamuksen rakentamiseen ja yhteistyöhön.

Aineistoni muissa puhetilanteissa Gerasimov käyttää harvoin ethokseen perustuvaa vakuuttamista. Pääasiassa Gerasimovin itseensä perustuva vakuuttaminen ilmenee hänen asemansa kautta. Yhdessä aineiston puheessa puolustusministeri Šoigu muistuttaa kuulijoitaan, että ”Gerasimov oli työskentelemässä avainhenkilöstön kanssa”<sup>211</sup>. Toisaalta Gerasimov tiedostaa asemansa. Gerasimov muistuttaa asemastaan viitatessaan presidentti

---

<sup>210</sup> Gerasimov (2013) s. 25 ”We must acknowledge that, while we understand the essence of traditional military actions carried out by regular armed forces, we have only a superficial understanding of asymmetrical forms and means.”

<sup>211</sup> Gerasimov 18.3.2015

Putinin, puolustusministeriön ja yleisesikunnan käskemiin yllätystarkastuksiin.<sup>212</sup> Presidentti Putiniin, asevoimien ylipäällikköön, viittaaminen Venäjän asevoimien tehtävän ”ehdottomassa täyttämisessä”<sup>213</sup> osoittaa Gerasimovin oman ja hänen kuulijoidensa aseman sekä sen oikeuden, jolla Gerasimov puhuu. Seppeleen laskulla Japanin kaatuneiden merisotilaiden muistomerkillä vierailun yhteydessä Gerasimov pyrki osoittamaan kunnioittavan muiden valtioiden sotilaita ja heidän palvelustaan omalle kotimaalleen.<sup>214</sup>

Seuraavaksi käsittelen Gerasimovin puheen sisältöjä vakuuttamisen keinoina. Aineiston perusteella Gerasimov puhuu monenlaisista aiheista. Kaikissa tapauksissa puheen sisältö voidaan tulkita vakuuttamisen keinoksi, sillä puhujallahan on jokin syy valita aiheet, joista hän puhuu tai jättää puhumatta. Esittelen tulokset samalla tavalla eriteltynä Gerasimovin artikkeliin ja muihin puhetilanteisiin.

Gerasimovin artikkelin sisältö on hyvinkin merkittävä, sillä siitä on tehty johtopäätöksiä uudeksi venäläiseksi sodankäynnin tavaksi. Artikkelin julkaisun jälkeen jotkut länsimaiset tahot tulkitsivat<sup>215</sup>, että Gerasimov artikkelissaan kertoi julkisesti ne keinot, joita käyttämällä Venäjä aikoi suorittaa Ukrainan separatistien tukemisen ja Krimin valtauksen. Myöhemmin ”Gerasimovin doktriini” terminä on todettu samojen tahojen toimesta harhaanjohtavaksi ja vääräksi tulkinnaksi.<sup>216</sup> Gerasimov kuitenkin kertoi artikkelissa ajatuksiaan tulevaisuuden sodankäynnin olomuodosta ja ilmiöistä. Havaintonsa Gerasimov perusti Libyassa vuonna 2011 tapahtuneeseen värvallankumoukseen. Uuden hybridisodankäynnin sijaan Gerasimov kertoi niistä menetelmistä, joita länsimaat käyttivät Libyassa paikallisten aktivistien tukemiseen. Näitä menetelmiä olivat pääasiassa ei-sotilaallisten ja epäsymmetristen keinojen käyttö, joita tuettiin sotilaallisilla keinoilla.<sup>217</sup>

Gerasimovin mukaan myös automatiikka, dronet ja robotit vaikuttavat tulevaisuuden sodankäyntiin. Johtavat sotilasvaltiot uusivat doktriinejaan vastaamaan nykyaikaista sodan kuvaa, ja Venäjän asevoimienkin pitää arvioida uudelleen ”strategisten toimiensa sisältö”.<sup>218</sup>

---

<sup>212</sup> Gerasimov 7.11.2017

<sup>213</sup> Gerasimov 14.12.2015

<sup>214</sup> Gerasimov 11.12.2017

<sup>215</sup> <https://www.ft.com/content/7e14a438-989b-11e7-a652-cde3f882dd7b>, myös <https://inmoscowshadows.wordpress.com/2014/07/06/the-gerasimov-doctrine-and-russian-non-linear-war/>, sekä [https://www.huffingtonpost.com/robert-coalson/valery-gerasimov-putin-ukraine\\_b\\_5748480.html](https://www.huffingtonpost.com/robert-coalson/valery-gerasimov-putin-ukraine_b_5748480.html)

<sup>216</sup> <http://foreignpolicy.com/2018/03/05/im-sorry-for-creating-the-gerasimov-doctrine/>, myös <https://www.europeanleadershipnetwork.org/commentary/the-bear-went-under-the-mountain-is-russias-style-of-warfare-really-new/>

<sup>217</sup> Gerasimov (2013) s. 24–25

<sup>218</sup> Gerasimov (2013) s. 25–26

Gerasimov tuo esiin lain ”Puolustuksesta”, joka mahdollistaa Venäjän asevoiman käytön ulkomailla. Heti perään Gerasimov huomauttaa, että eri ministeriöiden joukkojen operatiivista käyttöä ei ole sovitettu yhteen mahdollisissa ulkomaan operaatioissa. Uusien sodankäynnin keinojen kehittyminen vaatii Gerasimov mukaan myös tuki- ja huoltojärjestelmän kehittymistä. Kokonaisuutena Gerasimov korostaa oman väestön, tavoitteiden ja kommunikaatiojärjestelmien puolustamista erikoisjoukkojen toiminnalta ja kaikkien viranomaisten johdettua yhteistyötä mahdollisissa tulevilla konflikteissa.<sup>219</sup>

Muissa aineiston puhetilanteissa Gerasimovilla on monia puheenaiheita. Pääteemoja Gerasimovin puheissa ovat Venäjä ja sen asevoimat, kansainvälinen yhteistoiminta, yleisesti sodankäynnin tulevaisuus sekä Venäjään kohdistuvat uhkat. Venäjästä ja asevoimista Gerasimov puhuu aineiston perusteella eniten. Venäjän puolustusjärjestelyt, asevoimat ja niiden kehittäminen kuuluvat viran puolesta Gerasimovin tehtäviin. Viranomaisten välinen yhteistyö, yllätystarkastusten ja harjoitusten tulosten raportointi, asevoimien ammatillistuminen ja henkilöstön sosiaalisten olojen kehittäminen esiintyvät Gerasimovin puheissa, mutta niiden sävy on enemmänkin toteava kuin kantaaottava.<sup>220</sup> Tämä johtunee Venäjän puolustusministeriön ja yleisesikunnan selkeästä tehtäväajaasta ja on osoitus Gerasimovin ymmärryksestä tehtävässään. Kansainvälisestä yhteistoiminnasta puhuessaan Gerasimov on aineiston perusteella tavallisesti korkea-arvoisessa kahdenvälisessä tapaamisessa Venäjän kanssa yhteistyötä tekevän maan puolustushallinnon johtohenkilöstön seurassa. Aineiston mukaan Gerasimov puhuu ja toimii neutraalisti korostaen yhteistoiminnan merkitystä<sup>221</sup>, perinteitä ja kehittämistä, olivat yhteistoimintaosapuolet joko Venäjälle myönteisiä perinteisiä kumppaneita tai läntisiä valtioita.

Gerasimovin ”omaa aluetta” on puhuminen sodankäynnistä, sen tulevaisuudesta sekä globaaleista ja Venäjään kohdistuvista uhkista. Gerasimovin mukaan globaali ja alueellinen turvallisuus on muuttunut merkittävästi.<sup>222</sup> Globaaleina uhkina Gerasimov nimeää kansainvälisen terrorismin, radikaalin ekstremismin ja ohjuspuolustusjärjestelmät, jotka

---

<sup>219</sup> Gerasimov (2013) s. 28

<sup>220</sup> Gerasimov 14.12.2015, ”*In the course of the exercise, the military groupings reaffirmed their readiness and capability to ensure national interests and military security of Russia and its allies in the region of Central Asia. The effectiveness of the present troops control system was assessed... Along with growth of the number of contract servicemen, military towns, service housing and other social infrastructure are being built. Military professionals and members of their families are provided with comfortable living conditions near their duty stations.*”

<sup>221</sup> Gerasimov 23.12.2015, ”*Today, France is making significant efforts in forming counter-terrorist coalition in Syria and Iraq. Developments in Middle East and Northern Africa showed that no a single country was able to repel threats of international terrorists.*”

<sup>222</sup> Gerasimov 6.4.2016

aiheuttavat strategisen epätasapainon. Gerasimov kehottaa kuitenkin ”koko maailmanyhteisöä liittymään ponnisteluihin terrorismia vastaan”.<sup>223</sup> Erikseen Venäjään kohdistuvien turvallisuusuhkien torjumista Gerasimov pitää kaikkien Venäjän viranomaisten tehtävänä.<sup>224</sup> Sodankäynnistä ja sen tulevaisuudesta puhuessaan Gerasimov viittaa uusimpaan sotilasteknologiaan ja sen mahdollisuuksiin, erityisesti korkean tarkkuuden aseisiin.<sup>225</sup>

Seuraavaksi käsittelen Gerasimovin kuulijoiden tunnetiloihin vaikuttamisen tuloksia. Esittelen tulokset samalla tavalla eriteltynä Gerasimovin artikkeliin ja muihin puhetilanteisiin.

Artikkelissaan Gerasimov pyrkii vaikuttamaan tunnetiloihin artikkelin alku- ja loppupuolella. Aluksi hän puhuu väri vallankumouksen kokeneen valtion kohtalosta ja humanitaarisesta katastrofista. Sodankäynnin muutokseen liittyen ilmaus ”suurten joukkojen kohtaaminen taistelukentällä on historiaa” saattaa vaikuttaa positiivisella tai negatiivisella tavalla esimerkiksi vannoutuneeseen panssarimieheen, mutta Gerasimovin tarkoitus onkin herättää tunteita ja ajatuksia tyylillään. Lisäksi kuten aiemmin kuvasin, Gerasimov asemoi myös kuuluvansa tähän joukkoon ilmaistessaan, että ”...meidän täytyy tunnustaa ja hyväksyä se, että vaikka *me* ymmärrämme tavanomaiset sotatoimet tavallisilla sotilaallisilla joukoilla, *meillä* on vain pinnallinen käsitys epäsuorista keinoista...”<sup>226</sup> Puhuessaan menneistä sotakokemuksista, Gerasimov käyttää Venäjän valtion retoriikassa vakiintunutta termiä Suuri Isänmaallinen Sota tarkoittaessaan toista maailmansotaa. Afganistanin sodasta puhuessaan Gerasimov pyrkii korostamaan asevoimien onnistumista ja sotilaiden tehtävän täyttämistä ilmaisulla ”aiheutimme viholliselle merkittäviä tappioita”.<sup>227</sup>

Artikkelinsa loppupuolella Gerasimov analysoi nykyistä venäläisen sotatieteiden tilaa ja käyttää historiaa havainnollistamisen apuna. Hän kuvailee sotatieteiden tilaa niin, että nykytilaa ei voi verrata siihen kukoistukseen, jollaista se oli ennen toista maailmansotaa. Gerasimov ylistää silloista Venäjän yleisesikunta-akatemian professoria Georgi Issersonia, ja toteaa, että ”meillä ei vaan ole tarpeeksi sellaisia erikoislaatuista persoonia nykyään”.<sup>228</sup>

<sup>223</sup> Gerasimov 14.12.2015, ”Joining efforts of all the world community against the common challenges and threats, first and foremost international terrorism, is the increasingly evident necessity.”

<sup>224</sup> Gerasimov 30.1.2015a, ”Effective parrying of the Russian Federation security threats is possible only when Public Authorities cooperation is executed...”

<sup>225</sup> Gerasimov 7.11.2017, ”Non-nuclear deterrence forces have gained high momentum. Over the last five years, the Armed Forces have made a breakthrough in long-range high-precision weapons...Due to the gained momentum in high-precision weapons and current research in hypersonic missiles, main part of strategic deterrence tasks can be transfer from nuclear to non-nuclear sphere.”

<sup>226</sup> Gerasimov (2013) s. 25

<sup>227</sup> Gerasimov (2013) s. 26

<sup>228</sup> Gerasimov (2013) s. 29

Lisäksi Gerasimovin mukaan Issersonin ajatusten huomiotta jättäminen johti siihen, että ”meidän maamme maksoi raskaasti verellä sen, että *emme* kuunnelleet Issersonia”. Toisen korostuksen saa ”erinomainen, merkittävä neuvostoarmeijan tutkija” Alexander Svechin. Gerasimovin mukaan Svechin totesi jo aikanaan, että jokainen sota on erilainen, joten sodan voittamiseksi ei ole myöskään olemassa mitään sapluunaratkaisua. Gerasimov painottaakin, että uusia sotataidollisia ajatuksia ei pidä pilkata tai olla niitä kohtaan ylimielinen. Sellainen asenne on vielä vähemmän hyväksyttävää nuoremmille tieteenharjoittajille.<sup>229</sup> Gerasimov intoutuu artikkelin lopussa lievään hurmukseen julistaessaan, että oli vastassa millainen vihollinen tahansa, niin aina on löydettävissä keinot sen voittamiseksi.<sup>230</sup>

Gerasimov pyrkii vaikuttamaan kuulijoiden mielentiloihin lähes kaikissa aineistoni muissa puhetilanteissa. Tunnetilaan vaikuttamisen ilmaisut vaihtelevat lyhyistä pitkiin. Esimerkkeinä Gerasimovin lyhyestä kuulijoiden tunnetilaan vaikuttamisesta ovat ”presidentti on käskenyt...”<sup>231</sup> tai ”...ei ole varaa päästää USA:ta ja Natoa menemään ohi (strategisten ohjusjoukkojen kehittämisessä)...”<sup>232</sup>. Pitkä ilmaus tunnetilaan vaikuttamisesta puheella liittyy Gerasimovin tapauksessa keskeisesti Venäjän asevoimien ja sen sotilaiden tekojen tunnustamiseen. Gerasimov kuvailee puolustusministeriön neuvostolle asevoimien henkilöstön toimia Syyrian sodassa seuraavasti: ”...joukot näyttivät, että ne ovat säilyttäneet parhaimmat Venäjän ja Neuvostoliiton asevoimien traditiot...Upseerit, kersantit ja sotilaat osoittivat urheutta, päättäväisyyttä, epäitsekästä omistautumista, kunniaa, rohkeutta ja sankaruutta...”<sup>233</sup> Toinen Gerasimovin keskeinen tunnetilaan vaikuttamisen tapa on Suuresta isänmaallisesti sodasta ja sen nykyaikaisesta tarkastelusta puhuminen. ”Suuren voiton” 70-vuotisjuhlan sotatieteellisessä konferenssissa Gerasimov kuvailee puheessaan, ”menetettyjä 26:ta miljoonaa ihmishenkeä” sekä ”sodasta selviytyneiden tuskaa ja vaikeuksia”. Gerasimovin mukaan ”historioitsijoiden velvollisuus, *meidän* totaalinen velvollisuutemme, on välittää tietoa Suuresta isänmaallisesta sodasta tuleville sukupolville, sillä he muodostavat valtiomme ja asevoimiemme tulevaisuuden”.<sup>234</sup>

---

<sup>229</sup> Gerasimov (2013) s. 29

<sup>230</sup> Gerasimov (2013) s. 29

<sup>231</sup> Gerasimov 30.1.2015a

<sup>232</sup> Gerasimov 30.1.2015b

<sup>233</sup> Gerasimov 7.11.2017, “..., the troops demonstrated that they had preserved the best traditions of the Russian and Soviet Army. Officers, sergeants, and soldiers of the Russian force grouping in Syria demonstrated bravery, determination, selfless dedication, honour, courage, and heroism ...”

<sup>234</sup> Gerasimov 24.4.2015, “Those were over 26 million human lives, the pain and hardship of survivors...The duty of historians, our total duty is to impart the knowledge about the Great Patriotic War to succeeding generations, to those, who will shape the future of our state and its Armed Forces.”

Puheessaan ulkomaisille sotilasattaseoille Gerasimov ei arastele sanojen käytössä. Gerasimov kuvailee, kuinka ”...taistelussa radikaalia islamismia vastaan Venäjä sai puukkoa selkään niiltä kumppaneilta, jotka vaikuttivat kumppaneilta...” viitatessaan Turkin ampumaan venäläiseen Su-24 -hävittäjään. Lisäksi Gerasimov suorastaan syyttää Turkia, jonka ”...joidenkin korkean aseman opportunististen turkkilaisten laitton bisnes on tärkeämpää kuin lakia noudattavien Venäjän, Ranskan, Malin ja jopa Turkin omien kansalaisten henki, jotka kärsivät ISIS:n hyökkäyksistä”.<sup>235</sup> Gerasimov näyttää myös diplomaattisen myötäelämisen puolensa osoittaessaan surunvalittelut Ranskalle marraskuun 2015 terroristi-iskun vuoksi tavatessaan Ranskan ylintä sotilasjohtoa.<sup>236</sup>

## 4.2 Itseään korostamaton suunnannäyttäjä

Tässä alaluvussa käsittelen Gerasimov puheita uuden johtamisen psykologian malliin perustuen. Uuden johtamisen psykologian kantava ajatuksen mukaan jonkin joukon pitää kokea olevansa ”me”, jotta sitä voi ylipäättään edes johtaa. Yleisöstään riippuen Gerasimov osoittaa johtajuuttaan ja toteuttaa puhejohtamista.

Uuden johtamisen psykologian ensimmäinen sääntö on se, että johtaja pitää kokea olevan yksi ”meistä”, osa ryhmää. Näkyvimmin Gerasimov pyrkii olemaan osa joukkoa artikkelinsa perusteella. Gerasimovin artikkeli on tarkoitettu luettavaksi kenelle tahansa siitä kiinnostuneelle, mutta alun perin Gerasimov piti puheensa Venäjän sotatieteellisen akatemian tilaisuudessa, jossa hänellä oli selkeä kohdeyleisö. Kohdeyleisö lienee koostunut pääasiassa venäläisistä tieteen harjoittajista, joista osa on varmastikin ollut sotilaita. Painetun artikkelin pääasiallisena kohdeyleisönä voidaan pitää venäläisiä kohtuullisen korkea-arvoisia sotilaita. Gerasimov osoittaa olevansa osa ryhmää käyttäessään ilmaisuja ”olisi helppo sanoa, että *meille* sotilaille ei olisi tästä opittavaa” tai ”*me* olemme nähneet sodan ja rauhan välisen rajan hälvenemisen”. Gerasimov osoittaa kokemuksensa vaikutuksen todetessaan ”*meidän* täytyy tunnustaa se, että vaikka ymmärrämme tavanomaiset sotatoimet, *meillä* on vain pinnallinen käsitys epäsuorista keinoista”.<sup>237</sup> Gerasimov tekee selväksi sen, että hän ei pyri korottumaan

<sup>235</sup> Gerasimov 14.12.2015, ”During the fight against the radical Islamism, Russia were not supported by some partners, that seemed to be the partners, but also received a stab in the back...The opportunistic illegal business interests of some high level Turkish officials have become more important than lives of law abiding citizens of Russia, France, Mali and even Turkey itself, who suffered from ISIS terrorist acts.”

<sup>236</sup> Gerasimov 23.12.2015

<sup>237</sup> Gerasimov (2013) s. 25, ”We must acknowledge that, while we understand the essence of traditional military actions carried out by regular armed forces, we have only a superficial understanding of asymmetrical forms and means.”

muuta ylemmäs ilmaistessaan ”*me emme saa unohtaa Suuren isänmaallisen sodan kokemuksia*” tai ”*minä en ole se, joka sanoi, että ideoita ei ole mahdollista luoda käskemällä*”.

Muusta Gerasimovia koskevasta aineistosta ei ole juurikaan ilmentymiä Gerasimovin pyrkimyksistä osoittaa olevansa ”*yksi meistä*”. Gerasimovin laskiessa seppeleen Japanin kaatuneiden merisotilaiden muistomerille Gerasimov pyrkinee osoittamaan kunnioitustaan ylipäättään sotilaan professiota kohtaan ja osoittamaan olevansa osa tällaista joukkoa. Toinen tapaus on Gerasimovin viittaus kuulumisestaan sotahistorioitsijoiden joukkoon.<sup>238</sup>

Uuden johtamisen psykologian toinen sääntö on se, että ryhmän pitää kokea johtajan tekevän töitä ”*meitä*” eli ryhmää varten. Gerasimovin artikkelissa hän toteaa tämän vain kahteen otteeseen, joissa hän mainitsee yleisesikunnan miettivän ja kehittävän parhaillaan ratkaisuja, toimintamalleja ja käyttöperiaatteita tulevaisuuden sodankäyntiin. Konkreettisena esimerkkinä tällaisesta työstä Gerasimov mainitsee ilma-avaruuspuolustusjoukkojen kehittämisen.<sup>239</sup> Toinen ikään kuin käänteinen osoitus ryhmän hyväksi tehdystä työstä on Gerasimovin lausahdus ”*minä en ole se, joka sanoi, että ideoita ei ole mahdollista luoda käskemällä*”.

Muussa aineistossa Gerasimov tuo esille asioita, joiden avulla hän pyrkii osoittamaan ryhmäänsä, Venäjän asevoimia varten, tekemästään työstä. Yhdessäkään tapauksessa Gerasimov ei ilmaise, että juuri hän olisi vaikuttanut kyseiseen tekoon, vaan osoittaa sen puolustusministeriön, yleisesikunnan tai jonkin kollektiivisen hallinnollisen päätöksen toteutumaksi. Joskus Gerasimovin ”ryhmä” voi käsittää koko Venäjän valtion jonkin toimenpiteen kohteena, kuten esimerkiksi arktisen alueen kehittämistyön hyötyjänä<sup>240</sup>. Pääosin Gerasimovin osoitukset asevoimien henkilöstölle tehdystä työstä ovat sosiaalisten olojen kehittäminen, kuten koulujen ja virkistyspaikkojen rakentaminen <sup>241</sup>, uuden kaluston käyttöönotto sekä Army Games -sotilaskilpailut koulutuksen kehittämisen esikuvana.<sup>242</sup>

<sup>238</sup> Gerasimov 24.4.2015, ”*The duty of historians, our total duty is to impart the knowledge...*”

<sup>239</sup> Gerasimov (2013) s. 27, ”*We are currently in the final phase of the formation of a system of air-space defense (Voyska Vozdushno-Kosmicheskoy Oborony, or VKO). Because of this, the question of the development of forms and means of action using VKO forces and tools has become actual. The General Staff is already working on this.*”

<sup>240</sup> Gerasimov 30.1.2015d, ”*We solve the Arctic environment development problems incrementally. The Ministry of Defence is involved in the Northern Sea Route development.*”

<sup>241</sup> Gerasimov 14.12.2015, ”*Schools for gifted children have been created: School of Information Technologies, Military Academy of Signal Troops, Engineer School in the Military Air Force Academy and School of Sports in the military institute for Sports and Physical Culture. This year, the sports and recreation camp was founded at the Sevastopol Presidential Cadet School.*”

<sup>242</sup> Gerasimov 7.11.2017, ”*In total, the share of modern armament in the Ground Forces has grown from 15 to 44.7%. Combat fire capabilities have increased by 45%, survivability of units – by 30% and maneuverability by 1.5... Elements of competitiveness have been introduced into all stages of combat training. Winners of the competitions take part in all-Army and International Army Games. For the last three years, all-Army*”



Uuden johtamisen psykologian kolmas sääntö on se, että johtajan rakentaa ryhmänsä identiteettiä eli kertoo, keitä ”me olemme”. Artikkelissaan Gerasimovin ei välttämättä tarvitse pyrkiä tällaiseen, mutta hän pyrkii yhdentämään kuulijoiden ja lukijoiden tunnetta muistuttaessaan, että ”meidän maamme maksoi Suuressa Isänmaallisessa sodassa raskaasti verellä siksi, että emme kuunnelleet Venäjän yleisesikunta-akatemian professorin Issersonin päätelmiä”.<sup>243</sup> Osa yleisöstä saattoi jopa olla toisen maailmansodan kokeneita veteraaneja, jolloin puheen teholla on ollut mahdollisuus olla vaikuttavampi koko yleisön joukossa.

Puheissaan Gerasimov pyrkii korostamaan ryhmän identiteettiä ja toisinaan myös ryhmän tehtävää kohtuullisen vahvasti. Tämä tarkoittaa uuden johtamisen psykologian kolmannen ja neljännen säännön ilmenemistä samassa tilanteessa tai puheen ilmaisussa. Varsinkin vuonna 2015 Gerasimovin puhuessa sotilasparaateista<sup>244</sup> ja Voiton päivän 70-vuotisjuhlasta<sup>245</sup>, Gerasimov pyrki venäläisen kansallistunteen vahvistamiseen ja tietyllä tavalla toiminnan jatkuvuuden osoittamiseen. Muissa yhteyksissä Gerasimov pyrkii perinteiden vaalimiseen yhteisöllisissä tilanteissa, joihin osallistuu muitakin kuin venäläisiä.<sup>246</sup> Gerasimov määrittelee ”meidät” tarpeen mukaan, kuten esimerkiksi Venäjän ja Iranin, jotka ovat tehneet ”niin paljon Syyrian kriisin ratkaisemiseksi”.<sup>247</sup>

Gerasimov osaa antaa tunnustusta alaisilleen ja tällä tavalla antaa muulle ryhmälle, Venäjän asevoimien henkilöstölle, tavoitteen siitä millaisia ”me olemme”. Samalla Gerasimov myös antaa esimerkin, jollaiseen ryhmän jäsenten tulee pyrkiä. Gerasimovin ”keitä me olemme” tarkoittaa esimerkiksi korkeaa ammattitaitoa ja moraalialia.<sup>248</sup> Sotilasjoukon päästessä asetettuihin tavoitteisiin, sille voidaan myöntää tunnustuksena nimike ”iskujoukko” (shock

---

*competitions and International Army Games have become an effective instrument in improving combat training of forces and troops.*”

<sup>243</sup> Gerasimov (2013) s. 29, *”Our country paid in great quantities of blood for not listening to the conclusions of this professor of the General Staff Academy.”*

<sup>244</sup> Gerasimov 30.1.2015c

<sup>245</sup> Gerasimov 24.4.2015, *”The approaching 70th anniversary of the Great Victory is a good reason to rethink the present and the future of Russia... Nowadays, when on the territory of Europe and the former Soviet Union we see resurgent Nazism, it’s high time to recall, what the Soviet people sacrificed in the name of Victory.”*

<sup>246</sup> Gerasimov 27.5.2015, *”The session is held against recent events of 70th anniversary of the Great Victory in the Great Patriotic War on the background. These milestone celebrations have become a symbol of integrity and common proud of the folks for our historical past.”*

<sup>247</sup> Gerasimov 21.11.2017, *”Russia and Iran have done much for settling the Syrian crisis.”*

<sup>248</sup> Gerasimov 8.12.2017, *”During the whole operation in Syria, high professional skills and high morale of Russian soldiers and officers involved in the operation allowed them to accomplish complicated tasks in Syria.”*

troops).<sup>249</sup> Tällaisten näkyvien tavoitteiden ja sitä kautta statuksen saaminen on tyypillistä ”meidän” määrittelyä ja kilvoittelua sotilasorganisaatiossa.

Uuden johtamisen psykologian neljäs sääntö on se, että johtajan täytyy luoda sellainen sosiaalinen todellisuus, jossa ryhmästä, ”meistä”, tulee tärkeitä. Ryhmän tärkeys pitää saada konkretisoitua todelliseen maailmaan, eli puheiden pitää muuttua ryhmän teoiksi. Tätä voitaisiin pitää osittain ryhmän tehtävänä, mutta oikeastaan ”millaisiksi me haluamme tulla” kuvastaa enemmän ryhmän arvoja kuin konkreettista tehtävää. Artikkelissaan Gerasimov puhuu robotiikan käytöstä tulevaisuudessa, ja hän pyytääkin kaikkia pohtimaan tällaisia tulevaisuuden kysymyksiä sekä ratkaisuja. Tällä tavalla Gerasimov pyrkii osallistamaan yleisöään selkeällä tehtävällä. Toinen artikkelissa ilmenevä viesti on Gerasimovin suora esitys Sotatieteelliselle akatemialle osallistua ilma-avaruusjoukkojen kehitykseen. Viimeinen ja kaikkien selvin ja voimakkain viittaus ryhmään ja sen merkityksellisyyteen on Gerasimovin julistus ”meidän” kyvystä löytää keinot vihollisen lyömiseksi, oli se millainen tahansa.<sup>250</sup>

Gerasimov pitää artikkelinsa perusteella tulevaisuuden kannalta tärkeänä, että kaikki viranomaiset työskentelevät yhdessä kaikenlaisten turvallisuusuhkien torjumiseksi.<sup>251</sup> Myös arktisen alueen ja Jäämeren reitin kehittäminen on Gerasimovin mielestä merkittävää. Kansainvälinen ja kahdenvälinen yhteistyö vaikuttaa monessa Gerasimovin puheessa tavoittelemisen ja jatkamisen arvoisena. Voitonpäivän juhlinta ja Suuresta isänmaallisesti sodasta kertominen on tärkeää muistojen vaalimisen vuoksi. Syyriassa Venäjän asevoimien henkilöstö teki Gerasimovin mukaan merkittäviä tekoja terrorismin kukistamiseksi, jonka lisäksi monet venäläiset upseerit ja sotilaat ovat saaneet taistelukokemusta. Nämä kaikki kuvaamani esimerkit ovat omissa asiayhteyksissään sellaisia kuvauksia, joissa Gerasimov on pyrkinyt osoittamaan kuulijoilleen heidän tekemänsä työn tärkeyden ja puheiden muuttumisen konkreettisiksi teoiksi. Lisäksi Gerasimovin puheet näistä tapahtumista toimivat tulevaisuuden ponnistelujen kohteena niille, jotka eivät ole niitä vielä saavuttaneet tai kokeneet.

<sup>249</sup> Gerasimov 7.11.2017, *”Since this year in accordance with the combat training results the best small and large units are to be titled “shock troops”. In order to be promoted to such a high rank, a unit has to get excellent marks for all combat disciplines, be at full strength, provided with operational arms, military hardware and supply reserves. But the main factor is a well-formed staff with high morale ready to accomplish combat tasks. The Minister of Defence promotes units to this rank in accordance with the inspections of central command and control commissions.”*

<sup>250</sup> Gerasimov (2013) s. 29 *”... no matter what forces the enemy has, no matter how well-developed his forces and means of armed conflict may be, forms and methods for overcoming them can be found. He will always have vulnerabilities, and that means that adequate means of opposing him exist.”*

<sup>251</sup> Gerasimov 30.1.2015a *”Effective parrying of the Russian Federation security threats is possible only when Public Authorities cooperation is executed in solving political, diplomatic, economical, informational, military, social and other issues.”*

### 4.3 Venäjän korkea-arvoisimman ammattisotilaan perusviesti

Gerasimovin artikkelista ei löydy mitään suoraan sanottua virallista tai epävirallista perusviestiä tai sanomaa. Artikkelista voidaan löytää kuitenkin laajoja teemoja, kuten sodankäynnin muutos ja sen tutkiminen. Lisäksi Gerasimov muistuttaa historiaan peilaten, että nykyinen sodankäynnin muutos ei ole mitenkään uusi ja tavaton asia, vaan sodankäynti on ollut ja tulee aina olemaan jatkuvassa muutoksessa. Gerasimov pyrkinee ulospäin osoittamaan, että Venäjä seuraa aktiivisesti mitä maailmalla sotilaallisessa ulottuvuudessa tapahtuu Venäjän oman perinteen ja kulttuurin mukaisesti, johon kuuluvat tieteellinen sekä sotatieteellinen lähestymistapa. Gerasimov tunnustaa, että nykyaikana informaatioavaruudessa tapahtuva vaikuttaminen on olennainen osa nykypäivää ja nykypäivän sodankäyntiä. Venäjä on valmis käyttämään päättäväisesti kaikkia sotilaallisia, ei-sotilaallisia ja epäsymmetrisiä keinoja mahdollisten sisäisten tai ulkoisten konfliktien ratkaisemiseksi.

Tarkastelen seuraavaksi Gerasimovin puheaineistossa ilmeneviä perusviestejä vuosittain. Vuonna 2015 Gerasimovin perusviesteinä ilmenevät Krimin ja Syyrian tilanne, Suuren isänmaallisen sodan 70-vuotispäivä, toisen maailmansodan historian totuudesta käytävä puhe ja Venäjän asevoimien toiminta. Gerasimov kuvailee Venäjän toiminnan luonnetta Syyriassa ”Syyrian laillisen hallituksen kutsusta terrorismin tuhoamiseksi.”<sup>252</sup> Krimin alue kuuluu Gerasimovin puheissa täysin venäläisten hallintaan. Tämä osoitettiin myös symbolisen konkreettisesti järjestämällä Voitonpäivän paraati kahdessa kaupungissa Krimillä<sup>253</sup> sekä Gerasimovin puheessa ulkomaisille sotilasattaseoille ilmaisemalla, että ”presidentti on käskennyt Venäjän asevoimille Venäjän ja sen liittolaisten suvereenisuuden ja alueellisen koskemattomuuden turvaamisen. Tämä tehtävä täytetään ehdottomasti.”<sup>254</sup>

Vuonna 2016 Gerasimovin perusviesteinä olivat ainoastaan kansainvälinen terrorismi ja yhteistyön kehittäminen. Syyrian tilanteeseen Gerasimov viittasi kansainvälisenä terrorismina, jonka kitkemiseen ja tuhoamiseen Venäjä osallistuu mutta ei sotkeudu Syyrian

<sup>252</sup> Gerasimov 14.12.2015, *”It is to be mentioned that the Russian grouping having been invited in Syria by its legitimate government...aimed at defeating the terrorists.”*

<sup>253</sup> Gerasimov 31.1.2015c

<sup>254</sup> Gerasimov 14.12.2015, *”The President of the Russian Federation ordered the Russian Armed Forces to be able to guarantee protection of sovereignty and territory inviolability of the Russian Federation and its allies, provide maintenance of international peace and security. This task will be definitely accomplished.”*

sisäpolitiikkaan.<sup>255</sup> Toisaalta Gerasimov halusi välittää mielikuvan Venäjän ilmavoimien suorituskyvystä Syyriassa Venäjän suorittaman ilmaoperaation perusteella.<sup>256</sup>

Vuonna 2017 Gerasimov puheissa perusviesteinä esiintyivät perinteinen kahdenvälinen yhteistyö, Syyrian vapauttaminen ISIS:sta, ja Venäjän asevoimien kehittyminen. Perinteisen kahdenvälisen yhteistyön tärkeyttä Gerasimov tähdensi aineiston mukaan Uzbekistanin, Marokon, Jordania, Kiinan, Iranin ja Turkin kanssa. Yhteistyön kehittäminen Japanin kanssa on poikkeus perinteisten Venäjän perinteisten kumppanimaiden joukosta.<sup>257</sup> Syyrian vapauttamisesta taistelulla ISIS:sta vastaan Gerasimov tahtoo todellisuudessa välittää kuvan venäläisten joukkojen saamasta taistelukokemuksesta, joukkojen normaalista käytöstä rotaation mukaisesti ja venäläisen kaluston toimivuudesta.<sup>258</sup> Gerasimov viittaa puheessa myös ”muista konflikteista saatuihin kokemuksiin”<sup>259</sup>. Venäjän asevoimien kehittymistä Gerasimov kuvailee uudella modernilla kalustolla, strategisten ohjusjoukkojen kehittämisellä, korkean tarkkuuden aseiden kehittämisellä ja käytöllä, varsinkin Syyriassa, droneilla, dronetorjunnalla ja asevoimien henkilöstön monipuolisella kehittämisellä sekä korkealla laadulla. Gerasimovin mukaan kokonaismuutos on tapahtunut ja ”saavutettu momentum säilytetään”.<sup>260</sup>

#### 4.4 Pohdinta

Pohdin tuloksia Gerasimovin osalta tässä alaluvussa. Käsittelen tuloksia teorioittain selkeyden vuoksi. Aluksi totean, että Valeri Gerasimov on hyvin korkeassa virka-asemassa Venäjän asevoimien yleisesikunnan päällikkönä. Tällaisissa korkeissa asemissa olevat henkilöt ovat poikkeuksetta johtajia. Johtajien johtamistoimintaan kuuluu muutakin kuin alaisten käskyttäminen. Organisaatiosta riippumatta kaiken tasoille johtajille kuuluu toiminta alaisten, vertaisten, esimiesten ja ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Gerasimovin tapauksessa Venäjän asevoimien yleisesikunnan päällikkö toteuttaa johtamistoimintaa puhejohtamisen

---

<sup>255</sup> Gerasimov 27.4.2015, *”The Russian activities in the Syrian direction are carried out under the assumption that it is only the Syrian people who will decide the future of Syria, its political structure and whom to elect to the superior governmental bodies.”*

<sup>256</sup> Gerasimov 6.4.2015

<sup>257</sup> Gerasimov 11.12.2015a

<sup>258</sup> Gerasimov 7.11.2017, *”A great number of Russian officers of have gained combat experience... It is to be stressed that the personnel have not been selected specially for the operation in Syria. They were sent there in accordance with the rotation... The combat actions in Syria proved that Russian combat vehicles and military equipment are some of the best in the world.”*

<sup>259</sup> Gerasimov 7.11.2017, *”It is important to take into account combat experience gained in other military conflicts while training troops and military control bodies...”*

<sup>260</sup> Gerasimov 7.11.2017, *”Gained momentum of Armed Forces’ building will be preserved. This will allow to increase their combat capabilities by 2021.”*

kautta yhteistoimintatilanteissa omassa organisaatiossaan, valtionhallinnossa, olleessaan yhteyksissä muiden valtioiden organisaatioihin ja perinteisesti käskemällä alaisiaan sekä kuuntelemalla esimiestään. Johtamistoiminta ja puheen käyttö ei tarkoita sitä, että niiden kohteena olisivat ainoastaan alaiset.

Kaikissa tuloksissa tarkasteluteoriasta riippumatta korostuu Gerasimovin retoristen keinojen hallinta, vaikka tarkastelen tuloksia teoriaosuus kerrallaan. Gerasimovin puheissa esiintyy retoristen keinojen käyttöä luonnollisesti myös silloin, kun hän puhuu uuden johtamisen psykologian tai perusviestin tavoitteiden ja tarkoitusten mukaisesti. Sanojen valinnalla on pohjimmiltaan tarkoitus vakuuttaa retoriikan oppeja noudattaen ja tehdä samoilla sanavalinnoilla identiteetti johtamista sekä välittää perusviestiä, kuten olen aiemmin teoriaosuuden kuvauksessa pyrkinyt osoittamaan.

Gerasimov on puhuessaan kertojan asemassa. Hän käyttää tulosten mukaan ethostaan säästeliäästi. Gerasimovin ei tarvitse vedota nykyiseen virka-asemaansa, ikäänsä tai kokemukseensa. Hänellä on Venäjän puolustusministerin ja presidentti Putinin tuki takanaan. Gerasimov osoittaa kunnioitusta sotilaan professiota kohtaan yleismaailmallisesti, eikä tee puheissaan politiikkaa. Gerasimovin asemasta ja puheiden uskottavuudesta kertoo paljon se, että hänen artikkelinsa perusteella jotkut länsimaat alkoivat puhua ”Gerasimovin doktriinista” Krimin valtauksen aikoihin. Myös länsi uskoo, mitä Venäjän asevoimien yleisesikunnan päälliköllä on sanottavanaan. Gerasimovin logokseen kuuluu positiiviselta kannalta tulevaisuus, kehittyminen ja yhteistoiminta. Negatiivisia puheenaiheita ovat kansainvälinen terrorismi ja yleinen kansainvälineen tilanteen kiristyminen Venäjän näkökulmasta. Gerasimov ymmärtää puheidensa kontekstin ja käyttää pathosta tilanteen mukaan häpeilemättä. Harva suomalainen poliitikko tai sotilas käyttäisi ilmaisua ”saatiin puukosta selkään niiltä, joita luulimme kumppaniksemme” julkisessa tilaisuudessa. Vastapainoksi Gerasimov ei arkaile kehua venäläisten sotilaiden suorituksia Syyrian sodassa tai Suuressa isänmaallisessa sodassa. Tästä pääsemme retorisesti tärkeään kohtaan, joten käsittelen sen erikseen.

Artikkelissaan Gerasimov muistuttaa, kuinka ennen toista maailmansotaa Venäjän yleisesikunnassa oli erityislaatuisia ajattelijoin, jotka ennustivat nykytiedon valossa sodankäynnin muutoksen oikein ensimmäisestä maailmansodasta toiseen maailmansotaan. Näitä silloisia sotilaallisia älykköjä ei kuitenkaan aikanaan kuunneltu tai uskottu, ja osittain tästä syystä ”venäläiset maksoivat raskaasti verellään Suuressa Isänmaallisessa sodassa” Gerasimovin mukaan. Artikkelinsa alussa Gerasimov puhuu juuri nyt käynnissä olevasta sodankäynnin muutoksesta. Tällä tavalla hän luo samantyyppisen asetelman, joka vallitsi ennen toisen maailmansodan alkua. Gerasimov osoittaa edustavansa viimeisintä sotatieteellistä ajattelua sekä yleisesikuntaa, kuten Georgi Isserson aikanaan. Gerasimovin sanoman tavoite on saada kuulijat ymmärtämään tämä vertauksellisuus ja tekemään johtopäätökset tulevaisuudesta itse<sup>261</sup>. Gerasimov johdattelee yleisönsä asian ja argumentoinnin, logoksen kautta kohti pathosta, tunnetiloihin vaikuttamista. Gerasimov käyttää todella taitavasti kaikkia Aristoteleen retoriikan puheella vakuuttamisen keinoja, ethosta, logosta ja pathosta, kehittääkseen edelleen omaa ethostaan.

Uuden johtamisen psykologian mukaista identiteetti johtamista Gerasimov tekee puheissaan tyypillisillä minkä tahansa valtion asevoimiin kuuluvalla tavalla. Gerasimov muistuttaa menneiden sotien kokemuksista ja kunnioittaa veteraanien perintöä. Suuren isänmaallisen sodan, Afganistan sodan ja Syyrian sodan sankareita Gerasimov muistaa ja palkitsee puheissaan. Tällä tavalla Gerasimov pyrkii osoittamaan myös muulle asevoimien henkilöstölle ”miksi me olemme tärkeitä”. Gerasimov ei lukittaudu kuitenkaan asevoimien ”sisäpiiriin”, vaan pyrkii kaikkien viranomaisten yhteistyöhön, sillä se on ainoa tapa torjua tulevaisuuden sodankäynnin sotilaallisia, ei-sotilaallisia ja asymmetrisia uhkia. Kaiken tämän Gerasimov toteaa ilman, että hän kertoisi tai pyrkisi korostamaan olevansa yksi ”meistä”. Hänen ei tarvitse tehdä sitä. Se on Gerasimoville ”annettu” ja käsketty. Hänen virka-asemansa ja yksipäällikkyytensä on kiistämätön.

---

<sup>261</sup> Torkki (2006) s. 197

Gerasimov välittää käytännössä jokaisessa puheessa jonkinlaisen Venäjän mahdollista perusviestiä tukevan sanoman. Gerasimov osoittaa, että Venäjä seuraa maailman kehitystä, ja vastaa uhatuksi joutuessaan kaikilla keinoilla. Tutkimukseni aineiston tarkasteluvälillä vuosien 2015 ja 2017 välisenä aikana Gerasimovin perusviestit liittyivät pääosin Voitonpäivän juhlimiseen, Syyrian sotaan ja kansainväliseen terrorismiin. Miksi Gerasimov ei puhu Ukrainan sodasta ja siellä saadusta sotakokemuksesta, vaan ainoastaan Syyriasta? Siksi, että se on venäläisille todennäköisesti tärkeämpää. Ukrainassa taistellaan ”perinteistä” sotaa, jossa kaikilla osapuolilla on mahdollisuus esimerkiksi mekanisoidun jalkaväen ja tykistön käyttöön. Venäjällä on Ukrainassa mahdollisuus taistelukokemuksen saamiseen symmetristä perinteistä vihollista vastaan. Syyriassa tilanne on toisenlainen, ja Gerasimov pyrkiikin Syyriasta puhuessaan osoittamaan Venäjän laivaston ja ilmavoimien kehittymistä ja taistelukykyä. Perusviestin välittämiseen Syyrian tilanteesta liittyy toinen tärkeä osoitus Gerasimovin retorisisista keinoista. Otan tämänkin noston erikseen tarkasteluun.

Puheessaan ulkomaisille sotilasattaseoille 14.12.2015 Gerasimov toteaa ”Venäjän auttavan Syyriaa sen laillisen hallituksen kutsusta terrorismin tuhoamiseksi”. Puoli vuotta myöhemmin 27.4.2016 Moskovon kansainvälisen turvallisuuden konferenssissa Gerasimov lausuu, että ”vain Syyrian kansalaiset päättävät Syyrian tulevaisuudesta ja poliittisesta järjestelmästä”. Pääosa kyseisen konferenssin osallistujista oli Venäjän liittolaismaiden edustajia, mutta joukossa oli myös edustajia Yhdistyneistä Kansakunnista sekä Euroopan turvallisuus- ja yhteistyöjärjestöstä. Kuulijoilla oli varmasti omat käsityksensä siitä, sotkeutuuko Venäjä Syyrian sisäpolitiikkaan vai ei. Gerasimovin sanoman sisällön uskottavuus olisi heikentänyt merkittävästi, jos sen olisi lausunut kuka tahansa poliitikko. Gerasimov on kuitenkin Venäjän asevoimien yleisesikunnan päällikkö, Venäjän asevoimien korkea-arvoisin ei-poliittinen sotilas. Gerasimov käyttää jälleen kerran huomaamattomasti ethostaan. Hän pyrkii viestimään, että hän on sotilas, ei poliitikko, eikä hän eikä Venäjän asevoimat halua sekaantua politiikkaan. Gerasimov on korkea-arvoisuudestaan huolimatta ”vain” poliittisten esimiestensä tahdon instrumentti.

## 5. SERGEI ŠOIGU, VENÄJÄN PUOLUSTUSMINISTERI

*“I will draw on the support of military personnel, the people who have been nurtured by the army, have done a lot for it and continue to serve in the Armed Forces today... I will do my best to justify your confidence.”<sup>262</sup>*

*- Sergei Šoigu*

Venäjän presidentti Vladimir Putin nimitti Sergei Šoigun Venäjän puolustusministeriksi Moskovan kuvernöörin tehtävästä 6.11.2012.<sup>263</sup> Šoigun aiempi ura Venäjän valtion palveluksessa on ollut pelastusjoukkojen johdossa. Tästä organisaatiosta muodostettiin vuonna 1994 hätätilaministeriö, jolloin Šoigusta tuli hätätilaministeri. Šoigu palveli hätätilaministerinä vuoden 2012 toukokuuhun asti, jonka jälkeen hän siirtyi Moskovan kuvernöörin tehtävään. Tätä tehtävää hän ei ehtinyt hoitaa pitkään, kun Putin nimitti hänet puolustusministeriksi. Šoigu ei ole koulutukseltaan sotilas, vaan rakennusinsinööri ja taloustieteiden kandidaatti. Šoigulla on silti armeijakenraalin sotilasarvo.<sup>264</sup>

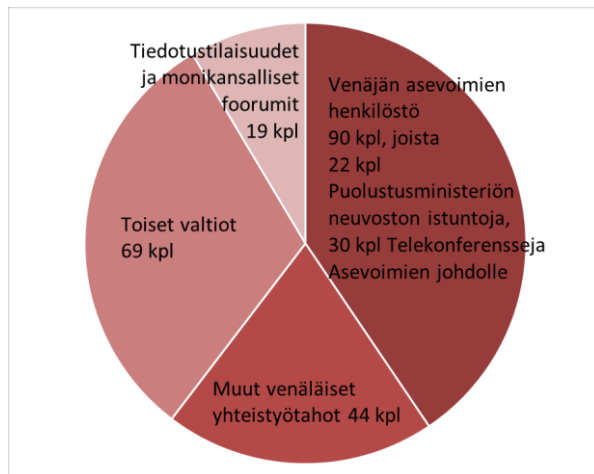
Tutkimukseeni valitsemani aineiston perusteella Šoigu puhuu monenlaisissa tilaisuuksissa ja monenlaisten osapuolien kanssa. Olen käyttänyt vertailun mahdollistamiseksi samanlaista jakoa Šoigun puheissa kuin Gerasimovin puheissa. Šoigu puhuu aineiston perusteella paljon enemmän, tai sitten hänen puheistaan ja toimistaan uutisoidaan tiheämmässä tahdissa Venäjän puolustusministeriön internetsivuilla. Lisäyksenä Gerasimovin puheiden kvantifointiin olen erotellut Šoigun puheissa Venäjän asevoimien henkilöstölle puolustusministeriön neuvoston istunnot, sekä telekonferenssit asevoimien johdolle. Tällaiset puhetapahtumat suoritetaan aineiston perusteella useimmin Venäjän puolustusministeriön Kansallisen puolustuksen johtokeskuksessa, joka mahdollistaa videoneuvotteluyhteydet. Seuraavalla sivulla olevassa kaaviossa olen esittänyt lukumäärällisesti Šoigun puheiden kohteet tutkimusaineistoni pohjalta.

<sup>262</sup> Sergei Šoigu vastauksessaan Vladimir Putinille puolustusministeriksi ehdottamisen johdosta 6.11.2012, <http://en.kremlin.ru/events/president/news/16755>

<sup>263</sup> <http://en.kremlin.ru/events/president/news/16755>

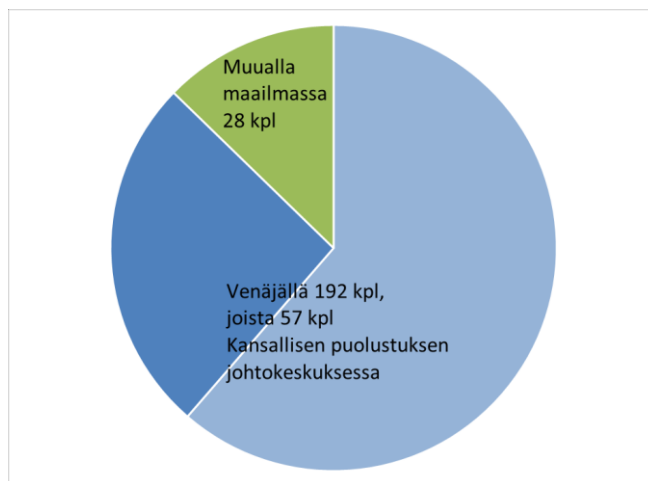
<sup>264</sup> <http://eng.mil.ru/en/management/minister.htm>





Kuvio 7: Venäjän puolustusministerin, Sergei Šoigun puheiden yleisöt

Tutkimusaineistossani Šoigu puhuu pääsääntöisesti Venäjällä. Puolustusministeriin tehtäviin kuuluvat vierailut muihin maihin kahdenvälisiin tapaamisiin, sekä osallistuminen erilaisten monikansallisten yhteistyöjärjestöjen kokouksiin. Seuraavassa kaaviossa olen esittänyt lukumäärällisesti Šoigun puheiden esittämiskaikat tutkimusaineistoni pohjalta.



Kuvio 8: Venäjän puolustusministerin, Sergei Šoigun puheiden esittämiskaikat

Seuraavissa alaluvuissa käsittelen sisällönanalyysillä muodostettuja tuloksia. Tutkimuskysymyksiin vastaan samaa tyyliin kuin edellisessä pääluvussa. Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen vastaan nyt lopuilta osin, sillä ensimmäiseen osaan vastasin edellisessä pääluvussa, jossa käsitelin Venäjän yleisesikunnan päällikköä. Ensimmäinen alatutkimuskysymys on *miten ja mistä aiheista Venäjän asevoimien ylin johto puhuu?* Toiseen alatutkimuskysymykseen *miten Venäjän puolustusministerin johtamistoiminta ilmenee puhetilanteissa* vastaan tässä luvussa.

## 5.1 Poliittisen armeijakenraalin retoriikkaa

Tässä alaluvussa käsittelen tuloksia Šoigun puheista Aristoteleen retoriikan puheella vakuuttamisen elementtien kautta. Šoigu on retorikkona hyvin saman tyyppinen kuin Valeri Gerasimov. Analyysin perusteella Šoigu käyttää logosta ja pathosta eniten, jonka lisäksi hän pyrkii oman ethoksensa rakentamiseen ja kehittämiseen.

Šoigun ethos vaikuttaa perustuvan tyypillisiin tekijöihin: asemaan, ikään ja kokemukseen. Aseman vakuuttavuus perustuu Putinin nimitykseen. Šoigu ei ole sotilaskoulutettu eikä hänellä ole virallisen ansioluettelon perusteella aiempaa kokemusta asevoimissa toimimisesta, mutta pitkäaikainen kokemus hätätilaministerinä on luonut Šoigulle osaamisen sotilaallisesti järjestetystä ja johdetusta valtion viranomaisesta<sup>265</sup>. Aineistoni puhetilanteissa Šoigu käyttää kohtuullisesti ethokseen perustuvaa vakuuttamista. Pääasiassa Šoiguun itseensä perustuva vakuuttaminen ilmenee hänen asemansa kautta, kuten Gerasimovilla, mutta Šoigu pyrkii myös ethoksensa kehittämiseen kuulijoidensa mielessä, eikä pidä sitä ainoastaan muuttumattomana tekijänä.

Venäjän puolustusministeriön tehtävänä on asevoimien jokapäiväinen johtaminen. Tämä vaatimus tarkoittaa puolustusministerin tehtävässä jokapäiväisen johtamisen vaatimusta. Šoigu käyttää suoraa puhevaltaa tarpeen tullen alaistensa käskyttämiseen. Esimerkiksi Venäjän merivoimat sai moitteet etsintä- ja pelastustoimen rakentamisen ja ylläpidon laiminlyönnistä.<sup>266</sup> Venäjän asevoimien rekrytointikampanjaan liittyen Šoigu oli käynyt itse tarkastamassa Pietarissa erään rekrytointitoimiston ja antoi sotilaspiirien komentajille käskyn tehdä samoin.<sup>267</sup> Tajikistanin vierailullaan Šoigu tarkasti venäläisessä sotilastukikohdassa erityisesti sosiaalisen infrastruktuurin rakentamisen määrän ja laadun. Šoigu oli tarkastuksen jälkeen tyytymätön rakennusnopeuteen, ja käski nopeuttamaan prosessia ja seuraamaan ohjeita tarkasti. Tukikohtaan rakennettavasta urheilukeskuksesta puolustusministeri painotti, että sen pitää olla monitoiminnallinen ja soveltuva palvelushenkilöstölle sekä heidän

---

<sup>265</sup> <http://en.mchs.ru/>

<sup>266</sup> Šoigu 30.3.2015, "...there had not paid enough attention to construction and repair of the search and rescue means through the previous years. This issue is very important to provide safe exploitation of ships.."

<sup>267</sup> Šoigu 5.5.2015, "This is another evidence of the fact that the contract servicemen registration systems successfully performs its tasks. This view was affirmed by my own recent visit to one of the contract service registration office in Saint Petersburg," stated Sergei Shoigu. He gave orders to his District Commanders and the Northern Fleet Commander to inspect the condition of their subordinate recruitment offices...

perheilleen. Lisäksi rakennusprojektin etenemisen valvonnan Šoigu käski Kansallisen puolustuksen johtokeskukselle.<sup>268</sup>

Šoigun ethokseen kuuluu asemoituminen Venäjän asevoimien monipuolisena johtajana ja henkilöstön kokonaisvaltaisen kehittymisen sekä hyvinvoinnin mahdollistajana. Venäjän asevoimien rakennusprojekteja tarkastaessaan Šoigu käskee usein kiinnittämään huomiota sotilaiden sosiaaliseen infrastruktuuriin<sup>269</sup> ja vapaa-ajanvieron mahdollisuuksiin<sup>270</sup>. Lisäksi asepalveluksen monipuolistuminen näkyy esimerkiksi urheilukomppanioiden<sup>271</sup> ja tiedekomppanioiden<sup>272</sup> perustamisena, jonka toimeenpanon on kuitenkin käskennyt presidentti Putin. Šoigu muistuttaa usein presidentin itsensä käskemistä toimenpiteistä. Presidenttiin viittaaminen puheissa vahvistaa sekä Putinin asemaa asevoimien ylipäällikkönä että Šoigun asemaa puolustusministerinä. Kuulijoille ei jää epäselvyyttä, kenellä on oikeus käskä tietyn tasoisia toimenpiteitä asevoimien käytölle. Esimerkiksi Putinin päätöksellä Šoigu käski erityisosaajia Syyriaan miinanraivaustehtäviin.<sup>273</sup> Asevoimien kehittämisen johtamisessa Šoigu osaa olla vaativa, ja tarvittaessa käskä alaisiaan uudelleen, vaikka tuloksia on saavutettukin. Esimerkiksi yleisesikunta oli saanut tehtävän kehittää joukkojen koulutustasomittaukseen sopivaa järjestelmää, jonka tuloksia esiteltiin puolustusministeriön neuvoston tilaisuudessa. Šoigu käski olla tyytymättä ensimmäisessä vaiheessa saatuihin tuloksiin.<sup>274</sup>

Šoigu pyrkii kehittämään ethostaan myös siviilien auttamisella ja ympäristön suojelemisella. Hätätalaministerinä saatu kokemus näkyy Šoigun tietämyksenä käytössä olevissa resursseista. Šoigu ilmoitti vuonna 2016 Venäjän puolustusministeriössä suuren mittakaavan humanitaarisesta operaation toteuttamisesta Syyrian Aleppossa. Operaatioon liittyen Šoigu käski miinanraivausosaston lähettämisen lisäksi ruuan ja lääkintätarpeiden ilmapudotukset siviileille. Toimitusten painopisteenä olivat lapset ja kriittisesti sairaat ihmiset.<sup>275</sup> Šoigu käytti

---

<sup>268</sup> Šoigu 3.6.2015, Defence Minister remained unsatisfied with the speed of the construction process. He ordered to strictly follow all the technological requirements...General of the Army Sergei Shoigu ordered to subject the construction of all the facilities of the base to the supervision of the National Centre for State Defence Control... about the construction of a sports complex on the territory of the military base Sergei Shoigu emphasized that it was to be multifunctional, convenient for not only servicemen, but also for members of their families.

<sup>269</sup> Šoigu 21.3.2017

<sup>270</sup> Šoigu 19.1.2017

<sup>271</sup> Šoigu 8.4.2015

<sup>272</sup> Šoigu 19.6.2015

<sup>273</sup> Šoigu 30.3.2016

<sup>274</sup> Šoigu 25.11.2015

<sup>275</sup> Šoigu 28.7.2016, The head of the defence department ordered to organize airdropping of food, medicaments, and articles of prime necessity for civilians. The special attention is to be paid to delivery of means providing care to children and critically ill persons.

myöhemmin samansuuntaista menettelyä noin vuotta myöhemmin syyskuussa 2017, jolloin hän välitti viestin Punaisen Ristin kansainvälisen komitean pääjohtajalle Peter Maurerille.<sup>276</sup> Kirjeessään Šoigu edellytti humanitaarisen avun vahvistamista ja tinkimätöntä ponnistelua Syyrian kansan auttamiseksi. Ilmoittaessaan asevoimien johdolle erään yllätystarkastuksen alkamisesta helmikuussa 2017 Šoigu käski myös kiinnittää huomiota ympäristön varjelemiseen.<sup>277</sup> Kuukautta myöhemmin maaliskuussa 2017 puolustusministeriön neuvoston kokoontumisessa Šoigu muistutti, että keskisen sotilaspiirin joukot ovat osallistuneet ”luonnosta aiheutuneiden hätätilanteiden seurausten likvidointiin”.<sup>278</sup>

Seuraavaksi käsittelen Šoigun puheiden sisältöjä vakuuttamisen keinoina. Pääteemoja Šoigun puheissa ovat Venäjä ja sen asevoimiin kohdistuva puhejohtaminen, kansainvälinen yhteistoiminta, sekä Venäjään kohdistuvat uhkat. Esittämäni aineistoon perustuvan kvantifioinnin perusteella Šoigun puheiden kohteet voidaan jakaa kahteen karkeaan ryhmään. Ensimmäinen ryhmään sisältyy Venäjän asevoimiin ja sen sidosryhmiin kohdistuvat puheet, eli sisäiset puheet. Toiseen ryhmään sisältyvät ulkoiset puheet, eli informaatioluontoiset esiintymiset ja puheet yhteiskunnalle sekä kansainvälinen yhteistoiminta kahden- tai monenvälisissä tilanteissa. Näihin aiheisiin palaan tarkemmin tarkasteltaessa Šoigun pyrkiessä vaikuttamaan kuulijoiden mielentilaan. Kuvailen seuraavaksi puheiden sisällöllä vakuuttamisen tuloksia.

Venäjän asevoimiin kohdistuvissa puheissa Šoigun aiheita ovat kehitys, kehittyminen, yllätystarkastukset, valmius, kaluston tila ja modernisointi, suuret vuotuiset harjoitukset ja niistä saadut tulokset, henkilöstön sosiaaliset olot ja niiden kehittäminen. Venäjän asevoimien kaluston, rakennusten ja infrastruktuurin uusimisessa ja modernisoinnissa Šoigu viittaa usein valtion puolustustilaukseen (State Defence Order), joka on sotilas-teollisissa kompleksissa neuvoteltu pitkän aikavälin tilaussopimusten kokoelma.<sup>279</sup> Valtion puolustustilaus voidaan

<sup>276</sup> Šoigu 8.9.2017, The Russian Defence Minister General of the Army Sergei Shoigu in his letter to Peter Maurer, the head of the International Committee of Red Cross (ICRC), called for intensifying of humanitarian aid for the Syrian Arab Republic, active participation in restoring destroyed dwellings, schools, hospitals, infrastructure objects, and sparing no effort to help the Syrian people.

<sup>277</sup> Šoigu 7.2.2017, He also ordered to ... prevent damage of state property and bad influence on the environment.

<sup>278</sup> Šoigu 27.3.2017, Sergei Shoigu reminded that the Central MD troops had participated in liquidation of consequences of natural emergency situations.

<sup>279</sup> Šoigu 30.1.2015, *"The successful execution of national armament program is supposed to secure the Armed Forces re-equipment and rearmament on the designated rate of 70-100% achievement to 2020."*

nähdä eräänlaisena seuranta- ja johtamistyökaluna, jonka toteutumisen seuraaminen on Šoigun puhejohtamista.<sup>280</sup>

Šoigun edeltäjä Anatoli Serdjukov aloitti Venäjän asevoimien reformin, jonka olennaisena osana oli myös talouden tasapainottaminen ja tarkka budjetointi. Šoigu korostaa puheissaan, kuinka ”jokainen päätös analysoidaan tarkasti ja jokainen rupla käytetään tehokkaasti”.<sup>281</sup> Tyypillisin Šoigun logokseen liittyvä vakuuttaminen perustuu lukujen käyttöön. Šoigu puhuu Venäjän asevoimien joukkojen käyttöön saamasta uudesta kalustosta laatuna ja määrinä, sekä kuinka paljon kyseinen kalusto nostaa taistelukykyä. Toinen tapa vakuuttavuuteen pyrkimiseen on puhua sellaisten suorituskkyjen käytöstä, jolla tiedetään olevan todellista potentiaalia, kuten lentotukialuksista<sup>282</sup>, strategisista ydinasejoukoista<sup>283</sup> tai korkean tarkkuuden aseista<sup>284</sup>. Šoigun mukaan 96 % ydinohjusten laukaisualustoista on jatkuvassa valmiudessa välittömään laukaisuun.<sup>285</sup>

Kansainvälisen yhteistoiminnan puheissa Šoigu käsittelee tyypillisiä aiheita. Venäjälle myötämielisten valtioiden kanssa Šoigu puhuu pitkäaikaisista strategisista kumppanuuksista ja yhteistyön merkityksestä. Šoigu käyttää historiaa hyväkseen tällaisissa tilanteissa. Yhdysvalloista ja Natosta Šoigu puhuu perinteisten itä-länsi -suhteiden mukaisesti. Näihin esimerkkeihin palataan tarkemmin myöhemmässä analyysissä myös perusviestin osalta. Kansainvälinen terrorismi on Venäjän mielestä nykyään suurin globaali ja alueellinen uhka.

<sup>280</sup> Šoigu 7.10.2016, General of the Army Sergei Shoigu paid special attention to strict observance of terms of the State Defence Order. “Hardware and equipment must be introduced in troops and forces on time,” stressed the Defence Minister.

<sup>281</sup> Šoigu 29.5.2015, ... the head of the military department dwelt on the issue of budgetary expenses and the effectiveness development. “This is one of the most important issues for us...Russian Defence Ministry activities are carried out in accordance with the plan and within the assigned resource limits. Each decision is made upon the economic and financial analysis, which provides the correspondence of the decisions and the available resources...That will allow to control the effectiveness of each ruble spent on the State Defence Order.”

<sup>282</sup> Šoigu 21.9.2016, According to the Head of the Military department, the Russian ship grouping in the east of the Mediterranean consists of not less than 6 warships and 3-4 auxiliary vessels of all the Fleets. To increase the combat capabilities of the grouping it is planned to reinforce it with the carrier Admiral Kuznetsov.

<sup>283</sup> Šoigu 21.2.2017, “...the development of the Strategic Nuclear Forces remains the absolute priority. Russian nuclear weapons guarantee deterrence of any aggression from any foreign country. Currently, the Strategic Missile Forces are being equipped with modern missile systems. The Navy is receiving new nuclear submarines with ballistic and cruise missiles, which have no analogues in the world. Owing to it, the rate of modern weapons in the strategic nuclear forces will reach up to 90%, and in the Strategic missile forces – up to 62% by the end of 2020. It will discourage any potential aggressor to encroach on the security of this country.”

<sup>284</sup> Šoigu 3.11.2015, ...combat crews of the Strategic Missile Forces performed a launch of intercontinental ballistic missile Topol from the Plesetsk cosmodrome. Strategic bombers Tu-160 made strikes on ground targets at the Pemboy and Kura ranges using cruise missiles. Missile strategic submarines Bryansk (Northern fleet) and Podolsk (Pacific Fleet) launched ballistic missiles from underwater positions in the water zones of the Sea of Okhotsk and the Barents Sea. The Head of the Military department also explained that in the course of the training particular attention had been paid to the questions of usage of long-range precision weapons.

<sup>285</sup> Šoigu 31.5.2015, “99% of the launch systems are in condition of combat readiness. More than 96% of them are in permanent readiness for immediate launch. Prospective missile complexes capable to pierce echeloned missile defence are being developed.”

Terrorismi liittyy Lähi-Idän arabimaiden tilanteisiin ja ISIS:iin. Syyrian tilanteesta helmikuussa 2017 Šoigu sanoi Yhdistyneiden Kansakuntien pääsihteerin erityisedustajalle, että Venäjä on toiminut yhteistyössä YK:n kanssa kaikkien Syyrian kriisin ongelmiin liittyen.<sup>286</sup>

Käsittelen seuraavaksi Šoigun tapoja vakuuttaa kuulijansa tunteisiin vetoamalla. Gerasimovin tavoin Šoigu pyrkii vaikuttamaan usein kuulijoidensa mielentilaan riippumatta siitä, millaisesta joukosta kuulijat muodostuvat.

Kansainvälisen yhteistyön merkeissä Šoigu käyttää ilmauksia, jotka tuomitsevat Yhdysvaltain ulkopoliittikan suoraan tai epäsuorasti<sup>287</sup>. Šoigu käyttää suoraan Yhdysvaltoja syyttäessään ilmaisuja ”ylitti kaikki mahdolliset rajat” ja ”USA:n masinoiman ’värimellakan’ suurin murhenäytelmä lankeaa Ukrainan kansalle”.<sup>288</sup> Puheessaan Moskovon kansainvälisessä turvallisuuskonferenssissa vuonna 2015 Šoigu moittii Yhdysvaltain ja Naton toimia itsekeskeisinä. Samalla Šoigu pyrki yhdentämään kuulijoitaan Venäjän ajaman näkemyksen taakse.<sup>289</sup> Edelleen vuonna 2017 Šoigun mukaan ”Yhdysvaltojen johtaman Lännen yritykset estää reilu uusi maailmanjärjestys johtavat kaaokseen ja anarkiaan”.<sup>290</sup> Aina Šoigun ei tarvitse käyttää Yhdysvaltoja ensisijaisena syyttelyn kohteena, kun hän pyrkii saamaan muita kansainvälisiä toimijoita puolelleen. Kohteeksi käy tällöin esimerkiksi kansainvälinen terrorismi, jota Šoigu käsittelee konkreettisin esimerkein.<sup>291</sup> Syyrian sisällissotaan liittyvässä tilanneraportissaan Venäjän asevoimien johdolle Šoigu kritisoi alueellisia toimijoita, jotka ”Yhdysvaltain ja Naton painostuksesta” eivät antaneet täyttä tukea venäläisten joukkojen huoltotoiminnalle Syyriassa sijaitsevaan kahteen venäläiseen sotilastukikohtaan. Lisäksi Šoigu heittää ilmaan retorisen kysymyksen, että ”läntisten osapuolten pitäisi päättää, taistelevatko he terroristeja vai Venäjää vastaan” jatkaen, että ”ehkä he ovat unohtaneet, ketkä

---

<sup>286</sup> Šoigu, 16.2.2017

<sup>287</sup> Šoigu 12.2.2015, *”Our countries condemn attempts of force dictate from the part of certain states.”*

<sup>288</sup> Šoigu 16.4.2015, *”Strive to involve Kiev in their sphere USA and its close allies crossed all possible limits ... Ukrainian colour revolt imposed by USA has become a biggest tragedy for its people.”*

<sup>289</sup> Šoigu 16.4.2015, *”In this context we believe that the military and political interests of regional parties must become a main focus, but not the ambitions of those who consider the world in view of self-exceptionalism... We experience a turning point of our history. It is in our hands to define the world order. Of course, we will continue existing in the conditions of confrontation, dictate of force, disregard of the international law and national interests of states, but where will such policy lead us to?”*

<sup>290</sup> Šoigu 21.2.2017, *”The attempts of the US-led West to impede the establishment of a new fair world order are leading to growing chaos, anarchy and meet protests in many countries.”*

<sup>291</sup> Šoigu 18.11.2015, According to the Russian Defence Minister, terrorist attacks against the Russian airplane, Russian people aboard the plane, and tragedy in Paris are the sign for us to join together our efforts to fight the world evil.

tappoivat viattomia ihmisiä Belgiassa, Ranskassa, Egyptissä, Irakissa ja muissa maissa”.<sup>292</sup> Vuonna 2017 Moskovan kansainvälisen turvallisuuskonferenssin puheessaan Šoigu kuvasi terroristien menestymisen Libyassa täysin ”Lännen kollektiivisen työn tulokseksi”.<sup>293</sup> Samassa konferenssissa Iranin puolustusministerin kanssa Šoigu sanoi ”yhteistyöllämme tapahtuvan tuloksia” sekä ”se, mitä olemme tänään (tapaamisessa) saavuttaneet on parempaa kuin jatkuva pommitus ja taistelutoimet”.<sup>294</sup> Vuoden 2017 joulukuussa puheenvuorossaan Venäjän puolustusministeriön neuvostolle Šoigu totesi, että ”Venäjä ei kalistele sapelia, eikä etsi taistelua muiden maiden kanssa. Samalla Venäjä neuvoo muita olemaan kokeilematta Venäjän puolustuksen vahvuutta.”<sup>295</sup>

Pitkäaikaisten yhteistyömaiden tapaamisissa Šoigu saattaa ryhtyä jopa leikinlaskuun kansainvälisten vierailujen tiheydestä, mutta pääasiassa hän käyttää arvokkaampia ilmauksia tunteisiin vetoamiseksi, kuten viittauksia yhteiseen historiaan ja kunniaan.<sup>296</sup> Yhteisen historian muistaminen ja suhteiden tasakymmenvuosien nimeäminen lisäävät puheen vakuuttavuutta, kuten Šoigun teki tavatessaan Argentiinan puolustusministerin maiden 130-vuotisten diplomaattisuhteiden vuoksi.<sup>297</sup> Itsenäisten valtioiden yhteisön puolustusministereiden tapaamisessa yhteistä ilmapuolustusjärjestelmää luonnehdittiin ”vahvuuden torniksi” ja ”turvallisuuden takaajaksi”.<sup>298</sup>

Neuvostoliiton voitto Suuressa Isänmaallisessa sodassa, voitto natsismista sekä ”historiallisen totuuden puolustaminen” kuuluvat Šoigun retoriikkaan.<sup>299</sup> Tällainen tyyli ilmenee yleensä silloin, kun Šoigu puhuu Venäjälle myötemielisten muiden maiden korkeiden johtajien

---

<sup>292</sup> Šoigu 1.11.2016, *”However, we were very surprised with position taken by countries, which had refused to let our warships to enter their ports under the pressure of the USA and NATO...As we can see, this way our partners realize their contribution to fight the international terrorism in Syria. By now, the western counterparts should have decided who they are fighting against: terrorists or Russia. Perhaps they forgot who caused killing of innocent people by terrorist attacks in Belgium, France, Egypt, Iraq, and other countries.”*

<sup>293</sup> Šoigu 26.4.2017a, *”Mainly, success of terrorists is explained by absence of results in stabilization of situation in Libya. National statehood has been destroyed by collective efforts of the West there.”*

<sup>294</sup> Šoigu 26.4.2017b, *”Our cooperation in fighting against terrorism has results...What we have today is much better than constant bombardments and combat actions.”[sic]*

<sup>295</sup> Šoigu 22.12.2017, *”Russia does not rattle the sabre, and seeks no battle with other countries. At the same time, Russia advises no country to check its defence for strength.”*

<sup>296</sup> Šoigu 16.4.2015, *”Such frequency is already much for the Ministers of Defense, especially in a peace time...I’d like to confirm that we consider Serbia as the old, good, reliable and predictable partner. Our friendship is connected with our common history, our common memory and heroic deeds of ancestors.”*

<sup>297</sup> Šoigu 22.4.2015, *”Relationship between Russia and Argentina is friendly and have a long history and that this year the 130th anniversary of establishment of diplomatic relations between the states will be celebrated.”*

<sup>298</sup> Šoigu 3.6.2015, *”The CIS Joint air defence system have become a tower of strength for the CIS sky and security guarantor for the CIS for the last 20 years.”*

<sup>299</sup> Šoigu 12.2.2015, Sergei Shoigu also thanked the Minister of Defence and the Government of Venezuela for support “for the defence of the historical truth”. *”In my opinion it is very important facing the 70th anniversary of the Great Victory. We highly appreciate the recognition by Venezuela of the decisive role of the Soviet Union in the achieving the victory over Nazism.”*

kesken.<sup>300</sup> Šoigun mukaan Neuvostoliitto ei koskaan ottanut kunniaa natsismin voittamisesta yksin, vaan ”me muistamme kaikkien kansojen myötävaikutuksen, jotka yhdessä rinta rinnan neuvostosotilaiden kanssa taistelivat ’Ruskeaa syöpää’ vastaan”.<sup>301</sup> Šoigu esiintyy ja puhuu erilaisten Suuren Isänmaallisen sodan muistomerkkien paljastustilaisuuksissa. Itsenäisten valtioiden yhteisön puolustusministerit esiintyivät yhdessä ”He taistelivat maansa puolesta” -veistoksen avajaisissa.<sup>302</sup> Lisäksi Kansallisen puolustuksen johtokeskukseen pystytettiin ”Voiton sotilaan” -patsas, ja Šoigun mukaan ”tämä päivä yhdistää jokaisen, joka oli puolustamassa pyhää halventamatonta kansamme oikeuttamme olla vapaa ja itsenäinen”.<sup>303</sup>

Šoigu käyttää tunteisiin vetoavia ilmauksia puheissaan myös alaisilleen Venäjän asevoimissa. Kansainvälisen naistenpäivän Šoigu on huomioinut kahdesti aineiston perusteella vuosina 2015<sup>304</sup> ja 2017<sup>305</sup>. Šoigu ylistää naisten arvoa asevoimille ja yhteiskunnalle, sekä osaa taitavasti käsitellä samalla identiteettejä ja liittää huomionosoitukset Venäjän asevoimien toimiin. Aiemmin mainituista urheilujoukoista Šoigu puhuu motivoivaan sävyyn ”...en usko, että he pettävät armeijaa...”.<sup>306</sup> Samassa yhteydessä havaitaan selkeitä yhteyksiä identiteetti johtamiseen, kuten Gerasimovinkin tapauksissa havaittiin, mutta pyrin käsittelemään niitä erikseen seuraavassa alaluvussa. Toinen esimerkki Šoigun tunteisiin vetoamisesta omiin joukkoihin löytyy seitsemännän maahanlaskudivisioonan palkitsemistilaisuudesta. Puheessaan Šoigu vetoaa joukko-osaston palvelushistoriaan ja sen sotilaiden ”rohkeuteen ja urheuteen”.<sup>307</sup> Maahanlaskujoukkoja pidetään yhtenä Venäjän

<sup>300</sup> Šoigu 14.2.2015, ”Cooperation of our countries is strengthening dynamically. I am glad to visit Cuba in the year of the 70th anniversary of the Victory in the Great Patriotic War. I would like to thank the Cuban leadership in particular for cherishing the memory of the Great Patriotic War — May 9 is the national holiday in Cuba.”

<sup>301</sup> Šoigu 16.4.2015, ”Russia has never been dividing the victory into the ours and another's and it respects the contributions of all nations which shoulder to shoulder with Soviet soldiers fought against “the Brown Plague”

<sup>302</sup> Šoigu 30.11.2016, ”We continue our tradition aimed at preserving the memory of the heroes of our country. We would like this tradition to be continued.”

<sup>303</sup> Šoigu 9.12.2016, ”My best regards to you on the Day of Heroes of the Fatherland. This day unites everyone, who was protecting the saint non-derogable right of our people to be free and independent...Russia faced many military challenges. However, soldiers, who had been workers in peaceful, shouldered the heaviest burden during the war...This is the continuity of generations. I am confident that the monument will promote preservation of historical memory and moral standards, which are so valuable for us.”

<sup>304</sup> Šoigu 6.3.2015, ”Your merit is great. You are mothers, wives and comrades-in-arms.”

<sup>305</sup> Šoigu 6.3.2017, ”I would like to convey a message of thanks to women and girls in the line of duty. In particular, to those who are working far away in Syria performing responsible tasks during the antiterrorist mission and rendering assistance, medical assistance, to all the people in need.”

<sup>306</sup> Šoigu 8.4.2015, ”I reckon that Siberian fellow countrymen, as it has always been, will not let down the Army, will not let down the army sports and will bring up here worthy sportive youth. Such youth that will gladden us with success and awards. Such youth that will defend the honour of the country and of the Armed Forces at numerous competitions including Olympic Games.”

<sup>307</sup> Šoigu 14.5.2015, ” “... I want to mention that in the course of many years the servicemen of the glorious formation have been an example of dedicated service to the Motherland. They show their loyalty to the traditions of the Russian Army. The division's baptism of fire took place in the years of the Great Patriotic War...Numerous examples of valor and bravery during the anti-terrorist operation at the North Caucasus occupy special place in the military biography of the formation. Under current conditions the results of your



asevoimien eliittijoukoista, eikä Šoigu säästele sanojaan ylistäessään heitä maahanlaskujoukkojen 85-vuotispäivänä: ”urhoolliset tekonne ja ansionne Isänmaalle eivät unohdu koskaan”<sup>308</sup>. Samaa historiallisten tekojen ja ylpeyttä korostavaa Šoigu jatkaa maahanlaskujoukkojen ammattilisen lomapäivän onnittelussaan.<sup>309</sup> Šoigu osaa kanavoida kuulijoidensa tunnetilan ylpeyden tunteen lisäksi myös vihaksi. Raportoidessaan turkkilaisen hävittäjän ampuneen venäläisen hävittäjän alas vuonna 2015 Šoigu ilmaisi asian Venäjän puolustusministeriön neuvostolle poliittisen tarkoin sanankääntein: ”Eilen taistelutehtäväsuorituksessa terroristiryhmittymien eliminoimiseksi Syyrian arabitasavallassa toverimme tapettiin.”<sup>310</sup> Kuukautta myöhemmin tapaamisessaan Armenian puolustusministerin kanssa Šoigu kommentoi Turkin toimia ”lähes maanpetoksellisiksi”.<sup>311</sup>

Šoigu käyttää tunteisiin vetoavaa puhetta yleisellä tasolla kaikille nuorille asevoimien jäsenille, eikä ainoastaan urheilukomppanioihin tai muille erityisaloilla palveleville. Nuoria kadetteja Šoigu toivottaa olemaan arvollinen Venäjän kansalainen ja Venäjän armeijan jäsen, sillä ”isänmaa on todellisen kansalaisen elämän tärkein tarkoitus”. Šoigu sanoo jopa kadehtivansa nuoria upseerinalkuja, joilla on kaikki mahdollisuudet edessään.<sup>312</sup> Kokeneitakin sotilaita, kuten ylimpiä esikuntaupseereita, Šoigu pyrkii motivoimaan ja ”kehittämään muuttuvassa maailmassa sodan voittamiseksi”.<sup>313</sup>

Šoigu pyrkii profiloitumaan erilaisten rekrytointikampanjoiden, kilpailujen ja tapahtumien ideoijana ja järjestäjänä. Vuonna 2015 avattiin Venäjän asevoimien kokous- ja näyttelykeskus ”Patriot” -puistoon Moskovan lähelle. Keskuksen tarkoituksena on toimia tapahtumatilana

---

*warrior's trade prove that Russia can as before reckon upon you while solving different questions and protecting of the national interests.”*

<sup>308</sup> Šoigu 31.7.2015, The Defence Minister was confident that professionalism, cohesion and will-to-win spirit of the Airborne troops provide the capability to perform assigned tasks effectively. He expressed his gratitude to all paratroopers for heroism and courage, and assured them that their acts of bravery and merits to the Fatherland would have never been forgotten.

<sup>309</sup> Šoigu 30.7.2016, *”We have no right to forget them. From the bottom of my heart I congratulate you with this great holiday. I wish you to return home always because you are waited for. We are proud of you!”*

<sup>310</sup> Šoigu 25.11.2015, *”Yesterday during the combat task performance on elimination of terrorist groupings on the territory of the Syrian Arab Republic our comrades were killed.”*

<sup>311</sup> Šoigu 23.12.2015, *”...that was almost an act of treason because the Russian Federation had not expected such activity from the people, who were declaring themselves as participants of the anti-ISIS operation and fighting against other different terrorist organizations active in Syria.”*

<sup>312</sup> Šoigu 1.9.2016, *”...serving to the Motherland is the most important meaning of life for a true citizen... Now, everything depends on you. I envy you somehow because everything is ahead of you. Make your way desirable, sound and challenging so that it would make you worthy of the title of the Russian citizen and the member of the Russian Army.”*

<sup>313</sup> Šoigu 18.7.2017, *”Command staff is to be highly professional, unconventionally thinking, able to implement new forms and ways of using force grouping in most complicated combat conditions...command staff should constantly improve their theoretical and practical skills of military science taking into account tendency of changing of military-political and strategic situation in order to win the warfare”.*

vuosittain järjestettävälle kansainväliselle sotilas-tekniselle ”Army” -tapahtumalle<sup>314</sup>. Avajaispuheessaan Šoigu oli vakuuttunut, että ”kongressi- ja näyttelykeskuksesta ei tule ainoastaan suurin puolustusministeriön esittelyalue ja maan laajin bisnes-näyttely-kompleksi, vaan myös moskovalaisten sekä lähialueen asukkaiden suosittu lomamatkakohde”.<sup>315</sup> Kansainvälisten Army Games -kilpailujen aloituspuheessaan vuonna 2016 Šoigu tekee selväksi mikä on erityisesti sotilaskilpailujen tarkoitus. Se ei ole osallistuminen vaan voitto.<sup>316</sup> Vuoden 2017 puheessaan Army Games -aloituspuheessaan Šoigu kuvaa, miten ”me muistamme, kuinka tämä alkoi ja missä tilanteessa olemme nyt kolme vuotta myöhemmin”.<sup>317</sup> Kolmeen vuoteen viitattaessa Šoigu tarkoittanee suunnittelun aloittamisen ajankohtaa, sillä ensimmäiset Army Games -kilpailut järjestettiin vuonna 2015.<sup>318</sup>

## 5.2 Puolustusministeri Venäjän asevoimien uudistamisen keulakuvana

Tässä alaluvussa käsittelen Šoigun puheita uuden johtamisen psykologian malliin perustuen. Uuden johtamisen psykologian kantava ajatuksen mukaan jonkin joukon pitää kokea olevansa ”me”, jotta sitä voi ylipäättään edes johtaa. Yleisöstään riippuen Šoigu osoittaa Gerasimovin tavoin johtajuuttaan ja toteuttaa puhejohtamista. Šoigun uuden vuoden puhe asevoimien henkilöstölle on hyvä esimerkki uuden johtamisen psykologian mukaisesta puheesta, jossa Šoigu käyttää kaikkia uuden johtamisen psykologian sääntöjä hyödykseen.<sup>319</sup>

Venäjän puolustusministeri Sergei Šoigu ei aineiston perusteella Gerasimovin tavoin pyri puheissaan osoittamaan kovinkaan usein, että hän olisi osa joukkoa, jolle hän puhuu. Joissain tilanteissa Šoigu ei pyri tietoisesti koko asetelmaan, kuten esimerkiksi hänen käskiessä huhtikuussa 2015 Pietarissa Suvorovin sotakoulun tarkastuskäynnillään ”tuplaamaan ja triplaamaan rakennusnopeus, koska 560 kadettia aloittaa opiskelut täällä 1. syyskuuta”.<sup>320</sup> Tällä tavalla Šoigu osoittaa koulun henkilökunnalle ja opiskelijoille, että hän tekee työtä heitä varten toisen säännön mukaisesti, eikä ole osa epäpätevää rakennushenkilökuntaa

<sup>314</sup> <http://www.rusarmyexpo.com/>

<sup>315</sup> Šoigu 16.6.2015, *”The Congress and exhibition centre will become not only the largest demonstration area of the Ministry of Defence and the biggest exhibition-and-business complex of the country, but also a favorite vacation spot for inhabitants of Moscow and its Region...I am confident that the Centre will contribute to careful attitude to the historical heritage of our great country, strengthening the Russian Army’s prestige.”*

<sup>316</sup> Šoigu 30.7.2016, *”...principle ‘the most important thing is not to win but to take part’ is not about the Army Games. Military men are to accomplish every task. Started the race – win it!”*

<sup>317</sup> Šoigu 29.7.2017, *”We remember how it started. Three years passed. Now, more than 3,500 military servicemen from 28 countries are demonstrating their professional skills.”*

<sup>318</sup> [https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2015/08/08/russia-holds-its-first-international-army-games/?utm\\_term=.7d2851ded275](https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2015/08/08/russia-holds-its-first-international-army-games/?utm_term=.7d2851ded275)

<sup>319</sup> Šoigu 31.12.2016

<sup>320</sup> Šoigu 27.4.2015, *”Professors, officers and 560 cadets must arrive here and start training on September 1. Double, triple your efforts. There isn’t enough builders.”*

ensimmäisen säännön mukaisesti. Turkin ammuttua alas venäläisen hävittäjän Šoigu osoittaa puhuessaan Venäjän asevoimille olevansa yksi ”meistä” ilmaistessaan, että ”*toverimme tapettiin.*”

Tyypillisimmällään Šoigu asemoi itsensä osaksi ”meitä” kun kyseessä on tapaaminen Venäjälle myötämielisen valtion tai valtioiden edustuston kanssa. Vuoden 2015 Army Games:n jälkeen Šoigu jakoi ”sotilaallisen ystävyysvahvistamisen mitalit” serbialaisille osallistujille.<sup>321</sup> Tavatessaan Kiinan keskussotilaskomission varapuheenjohtajan Šoigu osoitti kiitollisuuttaan puhuessaan ”Kiinan osanotosta 70-vuotisen Voitonpäivän paraatiin. Kiinan osallistuminen on todiste korkeasta vuorovaikutuksesta ja historiallisista yhteyksistä taistelussa maailman pahuutta, fasismia vastaan.”<sup>322</sup> Šoigun puhe sisältää analyysin perusteella kaikki uuden johtamisen psykologian säännöt. Itsenäisten valtioiden yhteisön puolustusministeriöiden tapaamisessa vuonna 2016 Šoigu pyrki esittämään yhteisön sotilasyhteistyön tasavertaisena neljännesvuosisadan kestäneenä toimintana<sup>323</sup>, jossa Venäjä on tasavertainen toimija eikä ylhäältä käskijä muihin osapuoliin nähden. Syyrian sodan tilanteesta Šoigu luennoi Moskovan kansainvälisten suhteiden valtioninstituutin yleisölle vuonna 2017, että ”me emme ainoastaan eliminoi terroristeja ja vapauta Syyriaa niistä, vaan me estämme ekstremistejä saapumasta tähän maahan”.<sup>324</sup> Samana vuonna tapaamisessaan Yhdistyneiden kansakuntien erityislähettilään kanssa Šoigu viestitti Venäjän olevan osa Syyrian ratkaisua muistuttamalla, että ”Moskova on tukenut YK:n ponnisteluja”.<sup>325</sup>

Aineiston perusteella Šoigu pyrkii osoittamaan jatkuvasti Venäjän asevoimien henkilöstölle, että hän tekee puolustusministerinä töitä heitä varten. Esimerkiksi maaliskuussa 2015 puolustusministeriön neuvoston tapaamisessa Šoigu totesi, että ”uutta kalustoa saadaan, mutta sen käyttöönotto on hidasta. Me aiomme poistaa monia esteitä, jotta tänä päivänä tarvitsemamme kalusto saadaan käyttöön mahdollisimman nopeasti”.<sup>326</sup> Aiemmin

<sup>321</sup> Šoigu 15.8.2015, Sergei Shoigu decorated the Serbian officers with medals “For strengthening of military friendship”. He emphasized that the development of military cooperation is the merit of the servicemen of both countries.

<sup>322</sup> Šoigu 2.9.2015, *“The fact that you have found possibility and necessity to arrive in Moscow on May 9 to commemorate the 70th anniversary of the Victory in the Great Patriotic War and take part in the military parade is yet more proof of high level of interaction and our historical links in the fight against the world evil, combat against the fascism.”*

<sup>323</sup> Šoigu 30.11.2016, *“Our countries have had successful military cooperation for quarter century. This session of the Council is an important step towards enhancing security of our countries.”*

<sup>324</sup> Šoigu 21.2.2017, *“It is to be stressed that we are not just eliminating terrorists in Syria and liberating this state from them, but we are preventing extremists from arriving in this country.”*

<sup>325</sup> Šoigu 24.11.2017, *“Moscow had supported the UN efforts.”*

<sup>326</sup> Šoigu 30.3.2015, *“Today we have seen a lot of samples. The only thing we are not satisfied with is the slow adoption of the samples into the Armed Forces. And this depends not only on us but also on developers and*

käsittelemäni erityiset koulutuspaikat, kuten urheilu- ja tiedekomppaniat, vaikuttavat Šoigun yrityksiltä näyttää hänen tekevän työtä ”lahjakkaita ihmisiä varten, jotka tarvitsevat meidän apuamme”.<sup>327</sup> Šoigu on pyrkinyt vaikuttamaan koulutuksen mielekkyyteen perustamalla kansainväliset Army Games -sotilaskilpailut, joista ”on muodostunut pääasiallinen näkökulma taistelukoulutukseen”.<sup>328</sup> Šoigu kiinnittää puheissaan huomiota palveluksessa olevien sosiaalisen hyvinvoinnin kehittämiseen, kuten asuntojen ja laadukkaiden vapaa-ajan viettomahdollisuuksien rakentamiseen. Puheessaan joulukuussa 2017 Venäjän puolustusministeriön neuvoston kokouksessa, johon presidentti Putinkin osallistui, Šoigu toivoi asevoimilta julkisen hallinnon vastuulle siirrettävien päiväkotien täyttävän velvoitteensa turvataksaan sotilashenkilöstön lasten esikoulupaikat.<sup>329</sup>

Šoigu ei unohda kertoa myöskään Venäjän kansalaisille, miten hän yrittää tehdä työtä myös heitä varten. Eräänä pienenä tekona Šoigu käski rakentamaan konseptin ilmavoimien museon kehittämiseksi, sillä ”museoiden täytyy olla avoimia muillekin kuin asiantuntijoille, vaan tuhansilla ja miljoonilla kansalaisilla”.<sup>330</sup> Suurempana tekona taas Šoigun mukaan ”perustettiin monivirastoinen strateginen osasto, Pohjoinen laivasto, puolustamaan Venäjän pohjoisia rajoja”.<sup>331</sup> Puheessaan vuonna 2017 Venäjän parlamentin liittoneuvostolle Šoigu totesi, että ”Venäjän asevoimien rakentamisen jatkaminen on tarpeellista, jotta voidaan torjua kaikki uhat ja haasteet sekä puolustaa kansallisia intressejä”.<sup>332</sup>

Šoigu pyrkii osoittamaan johtavansa työtä muidenkin kuin Venäjän ja sen asevoimien hyväksi. Tavatessaan Serbian puolustusministerin toisen kerran vuoden lokakuussa 2017 Belgradissa, Šoigu totesi ”toimittaneensa elokuussa lupaamansa lentokoneet, jotka palvelevat luotettavana kilpenä ja itsenäisyyden takaajana Serbialle”.<sup>333</sup> Syyrian sodan aikana

---

*manufacturers. We will think of removing a number of barriers in order to adopt the equipment as fast as possible, because we need it today.*”

<sup>327</sup> Šoigu 19.6.2015, *”There are talented people who graduated from the higher educational establishments and they need our help and promotion. Therefore, we have already formed eight scientific companies.”*

<sup>328</sup> Šoigu 1.6.2016, *”The International Army Games had become the main aspect of the combat training in the Russian Armed Forces.”*

<sup>329</sup> Šoigu 22.12.2017, The Ministry of Defence has fully implemented the program for transferring of 467 kindergartens to the jurisdiction of local authorities. The Minister of Defence expressed his hope that the local authorities would fulfill its obligations to ensure children of military personnel with places in pre-school institutions.

<sup>330</sup> Šoigu 24.6.2016, *”Museums must be open not only for specialists but for everybody who is fond of aviation. There are thousands and millions of citizens.”*

<sup>331</sup> Šoigu 27.7.2016, *”...more than 2 years ago the Northern Fleet, interservice strategic formation, was formed in order to protect northern borders of Russia.”*

<sup>332</sup> Šoigu 24.5.2017, *”...it is necessary to continue building up the Russian Armed Forces in order to be able to counter any threats and challenges as well as to defend national interests.”*

<sup>333</sup> Šoigu 20.10.2017, *”In August, when you were in Moscow, I promised to provide the aircraft to Belgrade. The aircraft are in Belgrade now. I am confident that the aircraft will serve as a reliable shield and a guarantor of independence and security of Serbia.”*

heinäkuussa Šoigu pyrki osoittamaan Venäjän hyväntahtoisuutta käskemällä ruuan, lääketarvikkeiden ja välttämättömyystarvikkeiden ilmapudotukset Syyrian siviileille.<sup>334</sup>

Puolustusministeri Šoigu käyttää uuden johtamisen psykologian mukaista kolmatta sääntöä hyvin samansuuntaisesti kuin ensimmäistä sääntöä. ”Meidän” luominen on tyypillisintä Šoigun puhuessa Venäjän asevoimille tai Venäjälle myötämielisille valtioille. Vuonna 2015 Venezuelan puolustusministerin tapaamisen yhteydessä Šoigu korosti, kuinka ”suhde ei ole vain presidenttien, virkamiesten ja hallinnon välistä, vaan *meidän* kansojemme välistä”.<sup>335</sup> Samanlaista retoriikkaa Šoigu käytti tavatessaan Kuuban Raul Castron muutama päivä myöhemmin, jolloin Šoigu korosti ”kahden maan absoluuttisen samanlaisia globaaleja ja alueellisia turvallisuusnäkökulmia”.<sup>336</sup> Tavatessaan Kirgisian puolustusministerin vuonna 2015 Šoigu totesi, että ”liittyen koalition joukkojen vetäytymiseen Afganistanista, Venäjän ja Kirgisian asevoimien pitää olla valmiita karkottamaan mikä tahansa uhka alueelta”.<sup>337</sup> Tajikistanin puolustusministerin tapaamisessa Šoigu sanoi ”*meidän* taistelevan nyt, kuten aina, yhdessä kansainväliseksi terrorismiksi kutsuttua pahuutta vastaan”.<sup>338</sup> Kiinasta Šoigu puhuu strategisena partnerina, joka ”työskentelee yhteisesti Venäjän kanssa monitahoisissa foorumeissa kuten YK:ssa, BRICS:ssa ja Shangain yhteistyöorganisaatiossa (SCO). *Me* edustamme tasapainoista ja vastuullista lähestymistapaa kansainvälisiin ja alueellisiin asioihin.”<sup>339</sup> Venäjän ja Japanin ulko- ja puolustusministerien tapaamisessa Šoigu tarjosi Japanille mahdollisuutta liittyä Syyriassa UNESCO:n maailmanperintökohteiden raivaamiseen miinoista ja räjähteistä.<sup>340</sup>

Venäjän asevoimille puhuessaan Šoigu pyrkii erilaisissa palkitsemistilaisuuksissa osoittamaan, millaiset ominaisuudet ovat haluttuja Venäjän asevoimille ja sen henkilöstölle,

<sup>334</sup> Šoigu 28.7.2016, The head of the defence department ordered to organize airdropping of food, medicaments, and articles of prime necessity for civilians. The special attention is to be paid to delivery of means providing care to children and critically ill persons.

<sup>335</sup> Šoigu 12.2.2015, *”By the way, this relationship is not only between presidents, chairmen of governments and ministers, but also people living either in Russia or Venezuela. I haven’t ever heard about any conflicts in our relationship. We always receive mutual help, have mutual projects and we also have shared memory of the people who formed this relationship.”*

<sup>336</sup> Šoigu 14.2.2015, Sergei Shoigu also noted the absolute similarity of two countries in global and regional security aspects.

<sup>337</sup> Šoigu 16.6.2015, In connection with withdrawal of the coalition forces from Afghanistan, the Armed Forces of Russia and Kyrgyzstan should be ready to repel any threats in the region.

<sup>338</sup> Šoigu 30.11.2016, *”And now, we, as always, together will be fighting against the evil called the international terrorism.”*

<sup>339</sup> Šoigu 21.2.2017, *”Our countries are cooperating in various multilateral formats primarily with the UN, BRICS, SCO, and show an example of balanced and responsible approach to settling international and regional issues.”*

<sup>340</sup> Šoigu 20.3.2017, *”We told our colleagues in detail about the situation in Syria, about humanitarian aid programme, medical aid programme and assistance with demining of the area. And we have offered to our colleagues to join our big programme in clearing the UNESCO heritage sites from mines and explosives.”*

eli ”keitä me olemme”. Tästä esimerkkejä ovat jo aiemmin mainitsemani maahanlaskudivisioonan palkitseminen sekä yleisesti maahanlaskujoukkojen tekojen ylistäminen monissa tilaisuuksissa. Šoigu osoitti kiitollisuutensa kaikille, jotka olivat olleet mukana saavuttamassa Venäjälle digitaalivalvontasertifikaattia Open Skies -sopimukseen liittyen. Šoigun mukaan ”Venäjä on lyönyt laudalta sellaiset maat kuin Yhdysvallat, Ison-Britannian, Saksan, Ranskan ja Italian, jotka käyttävät edelleen analogisia laitteita.”<sup>341</sup> Šoigu kiitti myös tiedustelu-upseereita tehdystä työstä Venäjän ilmaoperaatioiden onnistumiseksi Syyriassa. Šoigun mukaan ”koko maa on kiitollinen tästä”.<sup>342</sup> Nuorille kadeteille taas Šoigu haluaa osoittaa ”meidän” olevan isänmaata palvelevia todellisia kansalaisia.<sup>343</sup>

Valeri Gerasimovin mukaan uuden tyyppinen sodankäynti vaatii entistä laajempaa ja tiiviimpää yhteistyötä kaikkien valtioiden viranomaisten ja toimijoiden välillä taistelujen voittamiseksi. Puolustusministeri Šoigu korosti tätä näkökulmaa puolustusministeriön järjestämässä ensimmäisessä virastojen ja ministeriöiden välisessä informaatiokonferenssissa.<sup>344</sup>

Uuden johtamisen neljäs sääntö tarkoitti sitä, että ”meistä” tulee tärkeitä. Aineiston perusteella Šoigu käyttää tämän tyyppisiä ilmauksia puhuessaan selvästi nuoremmille venäläisille kuulijoille, kuten urheilijoille, jotka ”ilahduttavat meitä menestymisellä ja palkinnoilla. Sellainen nuoriso puolustaa maan ja asevoimien kunniaa monissa kilpailuissa, mukaan lukien olympialaisissa”.<sup>345</sup> Nuoret kadetit taas saavat ”tehdä tiettäväksi meriittinsä ja tulla isänmaan kunniallisiksi puolustajiksi”.<sup>346</sup> Šoigun mukaan ”sotilasakatemiaista valmistuneet ovat vuosien saatossa osoittaneet erinomaisia tietoja ja taitoja sekä huomattavaa sinnikkyyttä ja päättäväisyyttä, sekä moni on palkittu Venäjän sankarina.”<sup>347</sup> Šoigu puhuu

<sup>341</sup> Šoigu 1.7.2016, *”Russia is the first member state of the Treaty to use digital cameras. This will significantly speed up processing, raise quality and informational content of gained data...Russia has surpassed such countries as the United States of America, Great Britain, Germany, France and Italy. They are still using analog equipment,”* stated General of the Army Sergei Shoigu and expresses his gratitude to everyone, who had been working in this direction.”

<sup>342</sup> Šoigu 2.11.2017, *”This is a little piece of work conducted by military intelligence. The whole country is grateful and thankful for this.”*

<sup>343</sup> Šoigu 1.9.2016, *”...serving to the Motherland is the most important meaning of life for a true citizen.”*

<sup>344</sup> Šoigu 19.11.2015, Sergei Shoigu described how the practical experience of joint task performance under the conditions of modern threats had defined the necessity of creation of new approaches to organization of work with information resources of different ministries and agencies.

<sup>345</sup> Šoigu 8.4.2015, *”Such youth that will gladden us with success and awards. Such youth that will defend the honour of the country and of the Armed Forces at numerous competitions including Olympic Games.”*

<sup>346</sup> Šoigu 6.5.2016, *”Tula cadets are to announce themselves by their merits and to become honourable defenders of the Fatherland.”*

<sup>347</sup> Šoigu 28.6.2017, *”Over the years of study the graduates of military academies showed excellent knowledge and skills, remarkable in their persistence and determination. He noted that many of them were awarded state awards, awarded the title Hero of the Russian Federation.”*

tulevaisuuden rakentamisen tärkeydestä konkreettisesti myös kansainvälisellä tasolla. Etelä-Afrikan puolustusministerin tapaamisessa vuonna 2015 Šoigu painotti, että ”olemassa olevat sopimukset pitää saada muutettua todellisiksi projekteiksi”.<sup>348</sup> Venäjän asevoimista Šoigu puhuu siten, että ammatillistumista pidetään tärkeänä varusmiespalveluksen sijaan. Tämän osoituksena huhtikuussa 2015 Šoigu onnitteli 300 000:tta Venäjän asevoimiin liittynyttä sopimussotilasta.<sup>349</sup>

Šoigu pyrkii osoittamaan Venäjän asevoimien yhteistyösapuolille myös heidän tärkeytensä nyt ja tulevaisuudessa. Kesäkuussa 2015 Venäjän asevoimien johdolle pitämässä telekonferenssissa Šoigu korosti erittäin selvästi United Shipbuilding Corporationin tärkeyttä Venäjän merivoimien taistelukyvyssä ja sopimusten toimeenpanon oikea-aikaisuutta.<sup>350</sup> Lokakuussa 2016 Šoigu esitteli Venäjän duuman ja liittoneuvoston erityiskomiteoiden edustajat puolustusministeriön johdolle. Puheessaan Šoigu korosti, että ”teistä riippuu Venäjän asevoimien kehittäminen valtion politiikassa”.<sup>351</sup>

### 5.3 Venäjän asevoimat terrorismia ja muita uhkia vastaan

Šoigu välittää useita perusviestiin liittyviä tai sitä tukevia ajatuksia puheissaan. Käsittelen perusviestejä vuosittain, kuten Gerasimovia tarkasteltaessa. Syyrian sodasta ja tilanteesta Šoigu puhuu tutkimukseni aineiston perusteella joka vuosi hieman erilaisissa konteksteissa.

Vuonna 2015 Šoigun puheiden selkeimmät perusviestit liittyivät Venäjän asevoimien tilaan. Šoigu pyrki välittämään viestin ammatillistuvista asevoimista, jotka modernisoituvat ja palautuvat loistonsa. Venäjä ei ole kiinnostunut asekilvasta, mutta se on valmis takaamaan puolustuskykynsä.<sup>352</sup> Toinen Venäjän välittämä perusviesti oli kansainvälinen terrorismi, maailman pahuus, jota vastaan taistellakseen pitää kaikkien ihmisten turvallisuus nostaa ”muutamien valtioiden kapeiden kansallisten intressien yläpuolelle”.<sup>353</sup>

<sup>348</sup> Šoigu 15.4.2015, *”The most important is the soonest conversion of existing agreements to real projects.”*

<sup>349</sup> Šoigu 28.4.2015, *”The number of contract servicemen will be continuously growing and soon will become fully professional. Now we have 24 thousand more contract servicemen than conscripts: 276 thousand conscripts and 300 thousand contract servicemen.”*

<sup>350</sup> Šoigu 29.6.2015, *”As a matter of fact, the combat capability of the Russian Navy directly depends on the effectiveness of the Corporation’s companies. That is why it is very important to implement all the contracts in time.”*

<sup>351</sup> Šoigu 11.10.2016, *”Today, representatives of Committee of the Federal Council for defence and security, and the Committee of the State Duma for defence are taking part in the conference. Effectiveness of the state politics in the field of development of the Russian Armed Forces depends on their work.”*

<sup>352</sup> Šoigu 30.1.2015

<sup>353</sup> Šoigu 18.11.2015, *”It is time to put indivisible security interests of all people and counter-terrorist safety over narrow national geopolitical interests of several countries.”*

Vuonna 2016 Šoigun puheiden välittämät perusviestit liittyivät humanitaariseen apuun ja miinanraivaajien lähettämiseen Syyriaan, sekä erilaisten ja eritasoisten yhteistoimintaelimien korostamiseen. Venäjän kansainväliset sotilas-tekniset -päivät Army Forum ja sotilaskilpailut Army Games saivat näkyvyyttä Šoigun puheissa ja esiintymisissä. Open skies -sopimukseen liittyen digitaaliteknologiakuvaus suhteessa länsimaihin oli merkittävä viesti. Kaukasus-2016 harjoituksen tulosten tarkastelussa Šoigu ilmaisi selkeästi, että ”meidän tulee ymmärtää, että puolustuksen organisointi ja johtaminen ei kuulu ainoastaan puolustusministeriölle, vaan presidentin hyväksymän Puolustus suunnitelman mukaan lähes kaikki valtion toimielimet ja kunnalliset viranomaiset ovat osallisina”.<sup>354</sup> Esimerkki kansainvälisestä perusviestistä vuodelta 2016 on Venäjän ja Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) -järjestön puolustusministereiden ensimmäinen epävirallinen tapaaminen Moskovassa. Šoigun mukaan tapaaminen osoitti, että ”Venäjän ja ASEAN:n jäsenmaiden toimintatavoissa on sopimuksellisuutta kansainvälisten konfliktien ratkaisemisessa sekä uusien haasteiden ja uhkien torjunnassa, joista ensimmäinen on terrorismi”.<sup>355</sup>

Vuonna 2017 Šoigun puheita hallitsi perusviestin tasolla Syyrian tilanne, Nato ja läntinen vastakkainasettelu. Tammikuussa 2017 Šoigu sanoi telekonferenssissa Venäjän asevoimien johdolle ”kuunnelleensa kaukaisen maan virkaveljensä puheen, jossa kyseinen henkilö väitti Venäjän osallisuuden taistelussa terrorismia vastaan Syyriassa olleen täysin nolla. Olisin allekirjoittanut tämän vain jos a) virkaveljeni ei olisi valinnut väärää valtioita ja b) olisi ollut tarkempi kommentteissaan”. Tämän jälkeen Šoigu totesi, että ”vaikka kuinka olisimme kaivanneet Liittouman, joka ei ole saavuttanut mitään vaan muuttanut tilannetta huonommaksi (Syyriassa), apua, emme harmiksemme saaneet sitä. Tämä vaati meitä lähettämään suuren joukon lentotukialuksen johdolla Syyriaan”.<sup>356</sup> Samaa linjaa Šoigu jatkoi helmikuussa Moskovon kansainvälisten suhteiden valtioninstituutin luennollaan, kuinka ”Liittouman johto jatkaa kaiken käytännöllisen yhteistyön torjumista Venäjän kanssa. Sen sijaan, että

<sup>354</sup> Šoigu 12.10.2016, ”We must understand that in the special period, the organization and management of defense relate not only to the Ministry of Defence. In accordance with the approved by the Russian President Plan of Defence are involved almost all organs of state and municipal authorities.”

<sup>355</sup> Šoigu 26.4.2016, ”The session results have demonstrated concurrence between methods of Russia and ASEAN member-states in international conflict resolving, countering new security challenges and threats, terrorism first of all.”

<sup>356</sup> Šoigu 10.1.2017, ”Yesterday I listened to a speech by one of my foreign counterparts in a faraway country. He said that Russia’s contribution to the fight against terrorism in Syria and in the region was equal to zero. I might have subscribed to what he said in a sense only if a) that counterpart of mine had not picked the wrong country; and b) had been more accurate in his comments... However hard it might have been for us, however greatly we might need support from the international coalition, which in fact has not only achieved nothing but even turned things for the worse, to our deep regret we saw no support from it. And that required us to brace all of our resources and capabilities, to dispatch a large group to Syria, including an aircraft carrier-led group and extra aerospace resources and military police as well.”



taisteltaisiin kansainvälistä terrorismia vastaan, Nato väittää Venäjän olevan pääuhka ja jatkaa sotilaallisen potentiaalin kasvattamista rajojemme lähellä, ja harjoitustoiminnalla on anti-venäläinen luonne”.<sup>357</sup> Puheessaan SCO:n neuvoston tapaamisessa Šoigu totesi, että ”terrorismista on tullut suurin uhka globaalille turvallisuudelle. Tilanteeseen liittyy monet paikalliset konfliktit sekä Lännen epäonnistuminen voittaa keskinäiset erimielisyydet ja taata yhteisen rintaman muodostaminen tätä pahuutta vastaan”.<sup>358</sup>

## 5.4 Pohdinta

Pohdin tuloksia Šoigun osalta tässä alaluvussa. Pyrin käsittelemään tuloksia teorioittain selkeyden vuoksi. Sergei Šoigu on Valeri Gerasimovin tavoin hyvin korkeassa, mutta poliittisessa asemassa Venäjän puolustusministerinä. Tällaisessa korkeassa asemassa olevat henkilöt ovat poikkeuksetta johtajia. Johtajien johtamistoimintaan kuuluu muutakin kuin alaisten käskyttäminen. Organisaatiosta riippumatta kaiken tasoisille johtajille kuuluu toiminta alaisten, vertaisten, esimiesten ja ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Gerasimovin tavoin Šoigu Venäjän puolustusministerinä toteuttaa johtamistoimintaa puhejohtamisen kautta yhteistoimintatilanteissa omassa organisaatiossaan, valtionhallinnossa, olleessaan yhteyksissä muiden valtioiden organisaatioihin ja perinteisesti käskemällä alaisiaan sekä kuuntelemalla esimiestään.

Kaikissa tuloksissa tarkasteluteoriasta riippumatta on havaittavissa Šoigun retoristen keinojen hallinta. Šoigun puheissa esiintyy retoristen keinojen käyttöä luonnollisesti myös silloin, kun hän puhuu uuden johtamisen psykologian tai perusviestin tavoitteiden ja tarkoitusten mukaisesti. Sanojen valinnalla on pohjimmiltaan tarkoitus vakuuttaa retoriikan oppeja noudattaen ja tehdä samoilla sanavalinnoilla identiteetti johtamista sekä välittää perusviestiä, kuten olen aiemmin teoriaosuuden kuvauksessa pyrkinyt osoittamaan.

Šoigu vaikuttaa korostavan asevoimien kehittämistä ja kehittymisen osoittamista puheissa myös konkreettisin esimerkein. Tällainen esimerkki on jokavuotinen Venäjän asevoimia

---

<sup>357</sup> Šoigu 21.2.2017, ”As for relations with NATO, the leadership of the Alliance continues rejecting all forms of practical cooperation with the Russian party...Instead of joining efforts to fight the common evil – international terrorism, the NATO claimed Russia to be the main threat and continues building up its military potential near our borders. The NATO has significantly increased the number of military exercise held in Eastern Europe, Baltic Sea and Black Sea. Most of them have anti-Russia character.”

<sup>358</sup> Šoigu 7.6.2017, ”The greatest focus should be on fighting international terrorism, which in short time became the largest threat to global security. The situation is compounded by the numerous local conflicts in the world and the failure of the West to overcome differences and to ensure the creation of a United front against this evil.”

esittelevä tapahtuma kansainvälisen aseteollisuuden Army -foorumi, jossa vuonna 2017 saatiin Šoigun mukaan mahdollisuus nähdä esiteltävää kalustoa toiminnassa myös yöaikaan.<sup>359</sup> Army Forumia varten puolustusministeriö rakennutti asevoimien museon ja näyttelypuiston Patriotin ensimmäistä näyttelyä varten jo vuonna 2015. Toinen Šoigun organisoima tapahtuma on Army Games, jolla on monta merkitystä. Šoigu on perustellut kansainvälisiä sotilaskilpailuja koulutuksellisella näkökulmalla, mutta päätarkoitus kuitenkin lienee Venäjän asevoiman näyttö länsimaille sekä yhteistoiminnan osoittaminen Venäjälle myötämielisten valtioiden kanssa. Toisaalta asevoimien kehittymiseen ja modernisointiin liittyen Šoigu osoittaa olevansa tiukka yrityksille, jotka eivät ole kyenneet rakentamaan asevoimille sovittua infrastruktuuria tai toimittamaan tilattua kalustoa ja varusteita sovituksessa ajassa. Venäjän asevoimia Šoigu ei myöskään käsittele silkkihansikkain, kuten kävi ilmi Šoigun ollessa epätyytyväinen pioneerikaluston ja -materiaalin tasoon.<sup>360</sup>

Retorisesti Šoigu vaikuttaa samantyyppiseltä toimijalta kuin Valeri Gerasimov. Šoigun asema on selvä ja vahva, sekä hän on selvästi suositumpi puolustusministeri Venäjän asevoimien keskuudessa kuin edeltäjänsä Serdjukov. Vaikka Šoigulla ei olekaan taustalla ammatillista sotilaskoulutusta, hänellä on pitkä kokemus hätätilaministerinä toimimisesta. Hätätilaministerinä toimimisen ansiosta Šoigu tietää muunkin kuin puolustusministeriön resursseista ja osaa niiden käytön, kuten erikoisosajien lähettäminen Syyriaan miinanraivaustehtäviin osoittaa. Šoigun ethos perustuu vankasti hänen asemaansa puolustusministerinä Venäjän asevoimien keskuudessa. Muiden valtioiden edustajien kanssa toimiessaan, Šoigu pyrkii jatkuvasti ylläpitämään ja kehittämään omaa sekä samalla Venäjän ethosta.

Šoigun logoksen käyttö vaikuttaa perustuvan enimmäkseen dialektisen materialismin mukaisesti lukuihin. Šoigu raportoi usein kuulijoilleen, kuinka asevoimien joukot ovat saaneet kappalemäärin ja prosentteina uutta kalustoa, tai kuinka monta lentotuntia enemmän lentäjät ovat lentäneet, kuinka paljon enemmän harjoituksia on pidetty tai kuinka monta kylää ja neliökilometriä Syyriassa on vapautettu terroristeista. Toisaalta taas Šoigun ilmoittaessaan jonkin joukon taistelukyvyyn nousevan 1,5 -kertaiseksi<sup>361</sup> tai 30:llä prosentilla<sup>362</sup>, niin mitä

<sup>359</sup> Šoigu 22.8.2017, *"Participants and guests of the Forum will have an opportunity not only to get acquainted with samples of armament and its characteristics but also to see them in action, including at nighttime."*

<sup>360</sup> Šoigu 20.7.2017

<sup>361</sup> Šoigu 21.2.2017, *"The Air Force will receive new-generation aircraft, which are to increase the combat capabilities of our aviation in 1.5 times."*

<sup>362</sup> Šoigu 21.4.2017, *"...multipurpose frigates as the Admiral of Soviet Union Fleet Gorshkov fitted with high-precision long-range armament were to become main warships of the Russian Navy and raise its combat potential by 30%."*

sillä todellisuudessa tarkoitetaan? Valtion puolustustilauksen etenemisestä puhuminen on Šoigulle tyypillisintä lukujen käyttöä. Aina Šoigun ei tarvitse turvautua lukuihin vakuuttaakseen puheen sisällön perusteella. Strategiset ohjusjoukot käyvät tarpeen tullen sopivana muistutuksena Venäjän asevoimien suorituskyvystä ulkopuoliselle yleisöille.

Šoigu näyttää ymmärtävän yhteisöllisyyden, teknologian ja nykyaikaisuuden merkityksen johtaessaan Venäjän puolustusministeriötä ja Venäjän asevoimia. Tämän tyyppisissä puheissa ilmenee usein uuden johtamisen psykologian elementtejä sekä tunteisiin vaikuttamista. Šoigun mukaan informaatiokampanjan ”On olemassa ammatti – puolustaa Isänmaata!” päätehtävä on ”informoida nuoria ihmisiä puolustusministeriön tarjoamasta koulutuksesta, positiivisista muutoksista armeijassa”.<sup>363</sup> Teknologian hyödyntäminen ja huipputekniikan käyttö tulevat esille esimerkiksi Šoigun puheissa hänen tarkastaessaan sotilaslääketieteen ja sairaaloiden toimintaa. Šoigun mukaan ”pitää luoda moderneja klinikoita, joissa lääkärit hoitavat, mutta eivät johda. Johtamisen pitää olla nykyaikaista. Meidän täytyy unohtaa paperiset potilastiedot ja muuntaa ne sähköisiin muotoihin, jotta informaatio on saatavissa Kaliningradista Vladivostokiin”.<sup>364</sup> Toinen havainnollistava esimerkki Šoigun ymmärryksestä nykyaikaisuudesta ja teknologiasta on Šoigun huomio vuodelta 2015 puolustusministeriön neuvoston kokouksesta, jossa Šoigu totesi ”informaatioylivallan ja korkean tason johtamisen muodostuvan tekijöiksi, jotka vaikuttavat sotilaalliseen voimaan”.<sup>365</sup> Kaksi ja puoli vuotta myöhemmin Šoigu ilmoitti, kuinka ”Kansallisen Puolustuksen johtokeskus on perustavanlaatuisesti muuttanut johtamisperiaatteet puolustusministeriössä ja Venäjä on saavuttanut viidennen sukupolven johtamisjärjestelmän, jollaista millään muulla maalla ei ole”.<sup>366</sup>

---

<sup>363</sup> Šoigu 1.11.2016, General of the Army Sergei Shoigu reminded that the second all-Russian information and propaganda campaign “There is such a profession – defend the Motherland!” was taking place. “*Its main task is to inform young people who want to enter educational establishments of the Ministry of Defence about the positive changes in the army, military education benefits and service under the contract.*”

<sup>364</sup> Šoigu 28.4.2015, “*We must create modern clinics...doctors must treat, but not manage...We must create management bodies. The management must be contemporary. We can administer the work according to the old rules, but we know that we must leave behind serviceman health registration personal books and convert them into electronic forms...the information on each servicemen must be accessible through all the network of military medicine from Kaliningrad to Vladivostok.*”

<sup>365</sup> Šoigu 30.3.2015, “*Informational supremacy and a high level of command and control are becoming factors that influence the military power.*”

<sup>366</sup> Šoigu 22.12.2017, “*The newly-established National Centre for State Defence Control has fundamentally changed management principles of the defence department. With the National Centre, Russia has reached the fifth-generation command and control system... No country has managed to create such a system.*”

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Päättökysymykseen vastaaminen

Olen vastannut kolmeen alatutkimuskysymykseen kahdessa edellisessä pääluvussa, jotka käsittelevät Venäjän asevoimien yleisesikunnan päällikköä, Valeri Gerasimovia ja Venäjän puolustusministeriä, Sergei Šoigua. Tässä alaluvussa vastaan tutkimukseni päättökysymykseen: *miten Venäjän asevoimien ylimmän johdon johtamistoiminta ilmenee puhetilanteissa Aristoteleen retoriikan, uuden johtamisen psykologian mukaisen identiteetti johtamisen ja strategisen kommunikaation mukaisen perusviestin näkökulmista.*

Gerasimovin osalta tuloksissa korostuu kyky taitavaan retoriikan käyttämiseen Venäjän asevoimien yleisesikunnan päällikön aseman ja roolin mukaisesti. Samoin Gerasimov käyttää uuden johtamisen psykologian mukaisia keinoja ja sääntöjä, vaikka hän ei ole välttämättä kuullutkaan niistä. Gerasimov johtaa puheellaan niitä joukkoja ja tilanteita, jotka hänelle on asemansa suomin valtuuksin määrätty. Gerasimov toimii yleisesikunnan, asevoimien ”aivojen”, uskottavana päällikkönä, Venäjän korkea-arvoisimpana sotilaana. Hän tietää, millaisia perusviestejä hänen kuuluu esittää ja missä tilanteissa.

Šoigun osalta tuloksissa korostuu hänen poliitikon taustansa ja asemansa. Vaikka Šoigu on sotilasarvoltaan yhtä korkea-arvoinen, armeijakenraali, kuin Gerasimov, Šoigu on silti poliitikko. Tutkimuksen tuloksissa on nähtävissä hänen poliitikon vaikutuksensa. Tällaisia ilmentymiä ovat Šoigun huomio puheissa sellaisiin asioihin kuin ympäristöön ja ulkomaalaisiin siviileihin. Kansainväliset suhteet ”meidän” korostamisessa näyttelevät tärkeää osaa Šoigun puheissa, kuin myös tarkat luvut ja prosentit, jotka liittyvät olennaisesti talouteen ja budjetointiin. Šoigu osaa analyysin perusteella retoriikan keinot Gerasimovin tavoin, sekä pyrkimyksen identiteetti johtamisen keinojen käyttöön vaatiessaan asevoimien henkilöstölle uuden ja parhaan kaluston lisäksi sosiaalisen elämänlaadun parannuksia.

Retoriset keinot näkyvät selvästi kaikissa tarkasteluteorioiden osuuksissa, kuten lukija on tähän mennessä saattanut havaita. Teorioissa ja niiden ilmentymissä on risteävyyksiä ja liityntäpintoja. Retoriikka vaikuttaa olevan kuitenkin ”kaiken perusta” tarkasteltaessa Gerasimovin ja Šoigun puhejohtamista. Tarkastelen seuraavaksi Aristoteleen retoriikkaa.

Ethoksessa on syvimmiltään kysymys vallasta. Se on tarjolla kuin pöydällä odottamassa, että joku siihen tarttuu. Puhujan tehtävä on selvä: hän tarvitsee valtaa saadakseen ”kansan seuraamaan itseään”. Venäjän asevoimien johto saa ethoksen perustansa virka-asemastaan. Ethoksen voi kuitenkin menettää, kuten Šoigua edeltävälle puolustusministeri Serdjukoville tapahtui. Ethos on kuitenkin vakuuttavinta puheella vakuuttamisen keinoista. Kun aikanaan Arvi Lind luki Ylellä uutisia, niiden totuudenmukaisuuteen uskottiin eniten. Gerasimovin ja Šoigun asema on korkealla, mutta ei aivan huipulla. Putin on Gerasimovin ja Šoigun ethoksen takaaja, koska hän on heidät tehtäviinsä nimittänyt. Puhetilanteissa Gerasimovin ja Šoigun ei tarvitse muistuttaa kuulijoitaan tästä, mutta välillä tiettyä uskottavuutta tuo presidentti Putinin nimen mainitseminen jonkin tehtävän käskijänä. Ethokseen kuuluu myös puhujan puhetapa. Aristoteleen ja muiden retoriikan tieteilijöiden mukaan yksi oleellinen tekijä puhujalle on selkeä ulosanti ethoksen kasvattamiseksi. Tästä käänteisenä esimerkkinä on everstiluutnantti Nikke Pärmi, jolla todettiin olevan puhevika.<sup>367</sup> Pärmin puheen lausunto ei välttämättä ollut kaunista, mutta hän sai omintakeisilla letkauksillaan ja huumorillaan luotua itselleen ”oikeanlaisen identiteetin” muiden silmissä siten, että hänen ”vikansa” oli tärkeä osa hänen ethostaan. Tähän tutkimukseen ei kuulunut Gerasimovin ja Šoigun puhetavan analysointi, mutta heidän vuonna 2012 alkaneen virkakautensa jatkuvuudesta ja saavutetuista tuloksista voidaan päätellä, että heidän ulosantinsa on riittävän tarkoituksenmukaista ja sopivaa.

Gerasimov ja Šoigu puhuvat samoista aiheista kohtuullisen paljon. Tällaisia aiheita ovat esimerkiksi Venäjän asevoiman esittelyä varten perustetut Army Games ja Army Forum -tapahtumat. Šoigu keskittyy puheissaan lähitulevaisuuteen, Venäjän asevoimien toimintaan lukuina ja numeroina, nykyisiin uhkiin ja kansainväliseen yhteistoimintaan. Gerasimov taas puhuu enemmän kaukaisemman tulevaisuuden asioista, kuten tulevaisuuden sodankäynnistä ja uhkista. Kummatkin kenraalit täyttävät omat roolinsa poliitikkona ja sotilaana, samoin esimiehenä ja alaisena. Tämän tutkimuksen perusteella on mahdoton sanoa, että kuinka paljon Šoigun ulospäin näkyvä osaaminen sotilasasioissa on hänen itsensä ansiota ja kuinka suuri osa on Gerasimovin tuen ansiosta. Tämän tutkimuksen valossa näyttää kuitenkin siltä, että Gerasimov tukee Šoigua tehtävässään.

---

<sup>367</sup> Brantberg (2011) Nikke Pärmi – Musta nuoli

Retorisesti tarkasteltuna Gerasimov ja Šoigu käyttävät puheissaan tunteisiin vaikuttamista aina kun se on mahdollista tilanteeseen sopivissa rajoissa, jotta se ei vaikuttaisi epäammattimaiselta tai lapselliselta. Molemmat käyttävät Suurta Isänmaallista sotaa sekä menneiden sukupolvien uhrauksia ja ylipäättään historiaa kuulijoidensa tunteisiin vetoavana tekijänä. Venäjän asevoimien henkilöstön onnistumisia kehuaan ja ylistetään puheissa suurenmoisina tekoina molempien toimesta. Myös Yhdysvalloista ja Natosta Gerasimov ja Šoigu käyttävät hyvin samanlaista ja perinteistä kieltä, jossa korostuu Lännen Venäjää kohtaan osoittama epäluottamus sekä Lännen itsekeskeinen toiminta, kun taas Venäjä esiintyy kaikkien oikeuksien kannattajana ja rauhaan yhteiseloön pyrkijän esikuvana. Gerasimovin ja Šoigun ero pathoksen suhteen tulee esille siinä, että Šoigu käyttää pathosta myös niissä puheenaiheissa ja -tilanteissa, joista Gerasimovin ei rajatumman asemansa puolesta ole soveliasta puhua. Tällaisia ovat Šoigun tervehdys asevoimien naisille kansainvälisenä naistenpäivänä, luonnon huomiointi asevoimien toiminnassa sekä siviilien, niin venäläisten kuin syyrialaisen, auttamisen osoittaminen sopivin keinoin. Šoigu mainitsi Syyrian tilanteeseen liittyen myös UNESCO:n maailmanperintökohteen raivaamisen miinoista ja ansoista.

Uusi johtamisen psykologia on tässä tutkimuksessa ainoa teoria, jolla on suora yhteys johtamiseen. Retoriikan keinoja voidaan luonnollisesti käyttää hyödyksi johtamisessa, ja tähän tutkimukseen liittyen identiteetti johtamisessa. Tulosten perusteella Gerasimov ja Šoigu käyttävät identiteetti johtamisen ja sen sovelluksena uuden johtamisen psykologian sääntöjä varsin hyvin, vaikka he eivät todennäköisesti tiedä tekevänsä viimeisimmän johtamisen tutkimuksen mukaisten trendien mukaisesti.

Gerasimov ja Šoigu pyrkivät usein vahvistamaan kuulijoidensa ”me”-tunnetta, johon viittasinkin edellisessä pathokseen liittyvässä pohdinnassani. Šoigu pyrkii selvästi Gerasimovia enemmän tehtävästään johtuen osoittamaan kuuluvansa ”meihin” kansainvälisissä tapaamisissa. Šoigu pyrkii osoittamaan Venäjän olevan osa ”meitä”, eli kansainvälistä yhteisöä. Gerasimovin ei ehkä tarvitse osoittaa Venäjän asevoimissa kuuluvansa ”meihin”. Gerasimov on edennyt urallaan nykyiseen virkaansa asevoimien pohjalta asti.

Šoigun on Gerasimovia helpompi osoittaa konkreettisesti tekevänsä työtä Venäjän asevoimia, ”meitä” varten, koska se kuuluu hänen tehtäviinsä ja hänellä on suora toimeenpanovalta asiaan. Gerasimov taas puhuu asevoimien ja sen henkilöstön kehittämisen mahdollisuuksista. Šoigulla on tämän lisäksi myös mahdollisuus puhua kansainvälisissä tapaamisissa Venäjän tekemästä työstä kansainvälisen turvallisuuden eteen.

”Meidän” määrittelemisen näyttäytyy hyvin samanlaisena niin Gerasimovin kuin Šoigunkin puheissa. Suuri Isänmaallinen sota, Venäjän asevoimien kunnia, ammattitaito, voitto ja Isänmaan palveleminen kuuluvat molempien retoriikkaan puheissa siitä, keitä ”me” olemme.

Merkittävin ero Gerasimovin ja Šoigun puhejohtamisessa tulee uuden johtamisen psykologian neljännen säännön kohdalla. Kyseessä ei ole keinot ja tavat, vaan se, kenelle he puhuvat. Tulosten perusteella Gerasimov pyrkii suhteellisesti enemmän vaikuttamaan Venäjän asevoimien henkilöstöön osoittamalla, miksi ”meistä tulee tärkeitä”. Šoigu puhuu samalla tavalla myös Venäjän asevoimien henkilöstölle, mutta asemastaan johtuen hän vaikuttaa tekevän enemmän poliitikon työtä ja puhuu ”meidän tärkeydestä” kansainvälisille kumppaneille ja osapuolille. Gerasimovin kohteena on siis enemmän Venäjän asevoimien henkilöstö ja Šoigulla kansainvälinen yhteisö.

Viimeiseksi tarkastelen perusviestin ilmentymiä Venäjän asevoimien johdon johtamistoiminnassa. Yleisesti ottaen puhuja voi joutua tilanteeseen, jossa on muitakin puhujia. Puhujilla saattaa olla keskenään jännitteisiä pyrkimyksiä, kuten esimerkiksi Venäjän ja Naton edustajien tapaamisissa. Puheiden ”rintamalinjoja” ei ole ehkä suunnattu yleisöä vaan toisia puhujia kohti. Silloin on eduksi, jos voi nojata yleisöön, saada sen puolelleen muita vastaan. Gerasimov ja Šoigu näyttävät pyrkivän tilanteisiin, joissa he voivat välittää perusviestiä tai sitä tukevia viestejä sellaisissa puhetilanteissa, joissa ei ole negatiivisen puheen kohteita yleisön joukossa. Toinen vaihtoehto näyttää olevan sellainen tapaamistilanne, jossa on mukana yksi tai useampi Venäjälle myötämielisen valtion edustus paikalla tukemassa Gerasimovin tai Šoigun puhetta.

Gerasimovin ja Šoigun välittämiä perusviestejä tai niitä tukevia sanomia ovat olleet Venäjän asevoimien uudistumisen onnistuminen kokonaisuudessaan, yhteistoiminta viranomaisten välillä, kansainvälinen yhteistoiminta, vastakkainasettelu Lännen ja Venäjän välillä sekä terrorismi. Uskottavuutta Gerasimovin ja Šoigun sanoille tuovat teot, joita Venäjä on tehnyt, kuten suurten harjoitusten ja yllätystarkastusten järjestäminen, mutta ennen kaikkea tositoimet. Näistä konkreettisia esimerkkejä löytyy Krimiltä sekä Syyriasta.

## 6.2 Päätelmät ja tutkimuksen merkitys

Edellisen alaluvun tarkoituksena oli pohtia tuloksia ja vastata päätutkimuskysymykseen. Tässä alaluvussa sijoitetaan tulokset ja pohdinta aikaisempaan tietoon sekä laajennetaan tutkimus tarkastelemalla asioita laajemmasta viitekehyksestä.

Tutkimusaineiston valintaan liittyen Venäjän asevoimilla on valta esittää itsensä ja henkilöstönsä omilla internet-sivuillaan sellaisina, kuin he itse haluavat. Tilanne on toinen, kun asioista, esiintymisistä ja puheista uutisoi Venäjän valtiollinen media, tai jopa BBC, CNN tai muu vastaava tiedotusväline. Tiedostan tämän tutkijana. Venäjän asevoimien internet-sivuilla on kuitenkin todennäköisintä löytää tutkittavien kohteiden puheiden ilmaukset lähimpänä sellaista muotoa, kuin he ovat ne puhetilanteessa lausuneet.

Venäjällä on ymmärretty informaatio- ja kommunikaatioteknologian tuomat mahdollisuudet, vaikka Venäjän valtion johdossa ollaan myös huolestuneita internetin vaikutuksista venäläiseen kansaan. Nykyiset Venäjän asevoimien internet-sivut ovat länsimaisen ja ammattitaidolla tehdyn näköiset. Merkittävää on sivujen viisikielisyys, joista venäjänkieliset ovat kattavimmat. Internet-sivuilla julkaistaan kaikenlaisia uutisia Venäjän asevoimien toiminnasta Venäjän asevoimien ylimmän johdon esiintymisten lisäksi. Venäjän asevoimien toimintaa halutaan esitellä tietyiltä osin julkisesti, eikä piilotella menneiden vuosien tapaan.

Yksittäistarkasteluna Syyrian tilanteeseen liittyen en ota tutkijana kantaa todellisuuden tapahtumiin, sillä tässä tutkimuksessa ei ole ollut tarkoituksaan selvittää mitä on yksityiskohtaisesti tapahtunut ja näin varmistaa tutkittavien kohteiden puheiden todenperäisyyttä. Länsimaisen uutisoinnin perusteella voidaan kuitenkin todeta, että Venäjän ”humanitaarinen työ ja Syyrian laillisen hallituksen tukeminen terroristien eliminoimiseksi” on kohdistunut mitä vakavimmissa määrin myös Syyrian siviiliväestöön.



Identiteettijohtaminen ei ole ainoa oikea tehokas tapa johtaa, vaan yksi johtamisen malli. Varsinkin pakkovaltaorganisaatioissa, kuten asevoimissa, johtamisen onnistuminen nähdään nojaavan viime kädessä pakkovaltaan. Asevoimissa identiteetti ja yhteisöllisyys koetaan erittäin merkittävänä joukon yhteenkuuluvuuden osatekijänä. Yhteenkuuluvuuden tunne on välttämätöntä, jotta joukko kykenee täyttämään tehtävänsä kuolemavaarallisissa tilanteissa.

Johtamiseen liittyen kirjallisuuskatsauksessani oli kuvauksia ja ilmentymiä venäläisen sotilasjohtamisen piirteistä. Tällaisia piirteitä olivat yksipäällikkyyys, komentajakeskeisyys ja kulttuurin vaikutus. Sotilasjohtamiseen liittyy oleellisesti valta. Voiman ja vallan käsite tarkoittaa käytännössä autoritaarisen vallan käsitettä Venäjällä, se on lähes sama asia. Valta tarkoittaa siten itsevaltiutta. Johtajan ja puhujan, erityisesti sotilasjohtajan, ethos muotoutuu vahvasti tätä kautta. Aristoteleen retoriikan ymmärtäen puhe voidaan nähdä voimankäyttönä puhujan ja kuulijoiden välillä. Puhe on sarja voimansiirtoja kuulijoihin. Puhuja sijoittaa voimansiirrot niihin kohtiin, joissa hän toivoo saavansa aikaan muutoksia. Kulttuuriin kuuluu myös valtionuskonnon perinne, oli se sitten ortodoksinen kirkko tai Äiti-Venäjä, joka tarjoaa suunnan, arvot ja tarkoituksen. Tähän kun liitetään vahva johtaja, niin hänellä on mahdollisuus yhdistää kuulijansa kohti visioimaansa tulevaisuutta. Nämä edellä mainitsemani aspektit näkyvät selvästi Gerasimovin ja Šoigun tavoissa suorittaa puhejohtamistaan.

Asevoimat ovat mitä suuremmissa määrin poliittinen työkalu. Lisäksi toimintaa määrittävät kansainvälisessä ja kansallisessa politiikassa lainsäädäntö ja solmitut sopimukset. Tutkimukseni perusteella Gerasimov ja Šoigu ymmärtävät kansainvälisen politiikan pelikentän sekä erilaisten lainopillisten sopimusten merkityksen tomissaan Venäjän asevoimien ylimpinä johtajina.

Juhana Torkki oli kirjassaan Puhevalta huolissaan suomalaisen puheen rappiosta, koska asiakeskeiset suomalaiset eivät yleensä osaa tehdä eroa esitelmän ja puheen välille. Suomalainen puhe on kuivaa, eikä sisällä juurikaan tarinallisia tai tunteisiin vetoavia elementtejä. Tämän tutkimuksen valossa venäläisistä korkean aseman sotilasjohtajista ei voi sanoa aivan samalla tavalla. Gerasimov ja Šoigu puheiden pääosassa ovat itse asiat, ja ne voivat välillä olla tilanteen sanelemasta pakosta pitkäjäisiä sekä puuduttavia. Kun Šoigu kertoo puolustusministeriön neuvostolle uuden asemateriaalin ja kaluston käyttöönotosta lukuina ja numeroina puolustushaaroittain, aselajeittain ja alueittain, niin sellaisissa tilanteissa on kovin vaikeaa nostattaa suuria tuntemuksia. Tulosten perusteella on kuitenkin selvää, että Gerasimov ja Šoigu osaavat ja käyttävät retoriikkaa hyödykseen. Vaikka Meyerin näkemys

retoriikasta ei ollut analyysissa apuna, tuloksissa voidaan havaita Gerasimovin ja Šoigun lähentävän, loitontavan tai vahvistavan sosiaalista etäisyyttä yleisöistään tai muistuttamaan etäisyydestä kontekstista riippuen. Opetetaanko retoriikkaa tai puhetaitoja Venäjän asevoimissa tai valtionhallinnossa? Presidentti Putin käyttää paljon kielikuvia puheissaan, ja hänellä on KGB-tausta. Gerasimovilla ja Šoigulla<sup>368</sup> sitä vastoin ei julkisten lähteiden mukaan ole taustaa valtion turvallisuuspalveluksesta, mutta myös he kykenevät sosiaalisen todellisuuden tehokkaaseen muokkaamiseen kielen ja puheen keinoin.

Mitä sitten jäi teoriaohjaavuuteen? Millaista kuonaa teoriaohjaavuuden siivilästä löytyy, joka ei siivilöitynyt tarkastelun teorioiden mukaisesti? Tätä tutkimusta aloittaessani hypoteesini oli, että Venäjän puolustusministeri on ”vain” asioiden järjestelijä ja johtaja, kun taas yleisesikunnan päällikkö on ainoastaan tulevaisuuden sodankäynnin tutkija. Tulosteni valossa näin asia ei ollut vaan paljon enemmän, sillä molemmista henkilöistä tuli esiin taitavat retoriikan taitajat, jotka eivät tee itsestään ”numeroa”, ainakaan puheissa. Heidän saavutuksistaan ja teoistaan, mitä he ovat uransa aikana johtamisellaan saaneet aikaiseksi, voidaan pitää osana heidän ethostaan. Gerasimov ja Šoigu puhuvat ennalta odotetuista ja joskus jopa ennalta odottamattomista asioista. Puheiden kieli ei kuitenkaan ole sotilaallisen kuivakkaa, vaan puheessa käytetään tehokkaasti retorisia keinoja vakuuttavuuden lisäämiseksi. Gerasimov ja Šoigu pyrkivät luomaan me-henkeä johtamaansa joukkoon sotilasorganisaation oppien ja identiteetti johtamisen mukaisesti. Lisäksi molemmat osaavat puhua asioista sillä tavalla, että puheet lähettävät Venäjän suuremman strategian mukaisen perusviestiä tukevia ilmauksia siitä, kuka Venäjän asevoimat on, millainen on niiden maailmankuva ja millaisen maailman venäläiset tahtovat.

---

<sup>368</sup> <https://www.economist.com/news/europe/21677992-trusty-defence-minister-only-person-serve-every-government-fall>

Aineiston kolminkertaisen (kerta tarkasteluteoriaa kohden) analyysin jälkeen teoriaohjaavuuden siivilään ei jäänyt niin suurta kultahippua tai edes kökköä, että tutkijana olisin sellaiseen törmännyt. Sen sijaan tulokset järjestyivät sateenkaaren värien tapaan omiin lokeroihinsa, mutta on todella vaikea erottaa, missä eri värien väliset rajat tarkasti kulkevat ja väri vaihtuu toiseen. Tämän tutkimuksen merkitys on siinä, että sotilasjohtajien toimintaa tarkasteltiin kolmen eri teorian kautta yhdistelemällä vanhaa ja uutta näkökulmaa. Aristoteleen retoriikka muodostaa historiallisen ja kielenkäytöllisen pohjan kahdelle muulle teorialle, identiteettijohtamiselle ja perusviestin konseptille. Identiteettijohtaminen on johtamisen tutkimuksen uusimpia tutkimustuloksia. Perusviesti strategisen kommunikaation yhtenä osana on kohtuullisen tuore näkökulma myös johtamisen tutkimuksen perinteessä. Näitä kahta teoriaa yhdistää yhteisön sosiaalinen identiteetti, tunne ”meistä”. Yhteistä on myös narratiivisuus, joka kuuluu johtamisen viimeaikaisimpaan tutkimuskenttään. Teoriaohjaavuuden vahvuus piilee nimenomaan siinä, että aineiston analyysin jälkeen tulokset ”löytyvät” joka tapauksessa. Teorialähtöisesti tarkasteltuna jos teorioiden analyysisiivilään jäisi jotain, niin siitä ei oltaisi kiinnostuneita. Teoriaohjaavuuden tarkoitus on teorian testaamisen sijaan olla enemmän uusia ajatusuria aukova. Siinä on tämän tutkimuksen merkitys.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tyypillisesti tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Nämä käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen perinteestä. Käsitteet reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa vaihtelevat. Jotkut tutkijat soveltavat perinteisiä käsitteitä myös laadulliseen tutkimukseen, jotkut ovat kehittäneet termeille paremmin laadulliseen tutkimukseen sopivia sisältöjä ja jotkut taas ovat hylänneet vanhat käsitteet ja luoneet aivan uusia termejä arvioinnin apuvälineiksi. Yleisin kritiikki perustuu näkemykseen, jonka mukaan mainitut luotettavuuskäsitteet perustuvat oletukseen yhdestä konkreettisesta todellisuudesta, jota tutkimuksissa tavoitellaan. Konstruktivismin mukaan ei ole olemassa yhtä sosiaalista todellisuutta vaan sen erilaisia konstruktioita. Näin ollen laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta ei voida arvioida aivan samalla tavalla kuin määrällisen tutkimuksen luotettavuutta.<sup>369</sup> Arvioin tutkimukseni luotettavuutta edellä mainitsemastani kritiikistä huolimatta validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista.

---

<sup>369</sup> Tuomi & Sarajärvi (2009), s. 136–137

Laadullisen tutkimuksen tuloksille ominaista on tutkimuksen subjektiivinen ote. Tällöin tutkimustulokset ovat aina jossain määrin riippuvaisia tutkijan tekemistä tulkinnoista ja siitä, mitkä tekijät koetaan tutkimuksen kannalta merkityksellisiksi. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu luvattua asiaa. Lyhyesti sanottuna validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä: onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät "oikeita". Validiteettiin liittyy keskeisesti kysymys siitä, millaisena sosiaalinen todellisuus nähdään ja millainen käsitys kielestä tutkijoilla on. Sosiaalisen konstruktivismin viitekehyksestä lähtevässä tutkimuksessa todellisuutta kyseenalaistetaan eikä yhden totuuden tavoittelu edes ole pyrkimykseenä.<sup>370</sup>

Tutkijana olen tietoinen asemastani Suomen puolustusvoimien palveluksessa. Olen pyrkinyt tutkimuksessani tarkastelemaan tutkimukseni kohdetta objektiivisesti ja mahdollisimman neutraalisti. Tutkimukseni validiutta olen pyrkinyt parantamaan nostamalla esiin raaka-aineistosta tutkimuksen kohteiden puheilmauksia tuloslukuissa. Kuten olen aiemmin todennut tutkimuksessa käytettävästä aineistosta, kyse ei ole puhujien alkuperäisestä kielestä, vaan heidän edustamiensa organisaatioiden kääntäjien ja julkaisutoimintaan liittyvien henkilöiden muokkaamista teksteistä. Seuraava tulkinnan vaihe on syntynyt siitä, kun tutkijana olen lukenut vieraskielistä tekstiä, analysoinut sitä ja tehnyt siitä tulkintoja.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Reliabiliteetin arviointi voidaan jakaa kolmeen alalajiin, jotka ovat metodin reliaabeliuuden arviointi, ajallinen reliaabelius ja johdonmukaisuus tuloksissa.<sup>371</sup> Metodin reliaabeliuuden arvioinnilla tarkoitetaan, että missä olosuhteissa jokin metodi on luotettava ja johdonmukainen. Aristoteleen retoriikan, identiteetti johtamisen ja perusviestin yhdistelmän keinoin voidaan kohtuullisen luotettavasti tutkia johtamista ja sen ilmenemistä. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin heikkouksena on riippuvuus tutkijasta, joka oman tulkintansa mukaisesti tulkitsee analyysiyksiköt aineistosta. Ajallinen reliaabelius tarkoittaa mittausten tai havaintojen pysyvyyttä eri aikoina. Tässä tutkimuksessa tutkittiin kahden henkilön puheita ja mediaulostuloja kolmen vuoden ajalta. Koska aineisto oli suhteellisen pysyvässä muodossa, aineisto ei muuttunut tutkimuksen ajankohtana. Tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ovat saattaneet muuttua ja kehittyä henkilökohtaisesti tarkasteluvälin aikana, mikä on voinut vaikuttaa myös tuloksiin.

<sup>370</sup> [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html)

<sup>371</sup> [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html)

Laadullisessa tutkimuksessa teorian ohjaaman kriteeristön käyttö parantaa tutkimuksen toistettavuutta. Tutkimustulosten valossa suurin kritiikki kohdistuu tutkimusaineiston valintaan ja määrään. Venäjänkielinen aineisto olisi venäjän kieltä osaavan tutkijan käytössä saattanut luoda tutkimukselle enemmän uskottavuutta. Lisäksi Gerasimovin ja Šoigun puheiden määrä ei ole lukumäärällisesti tasapainossa. Kasvattamalla tutkimusaineiston määrällistä kokoa sekä laajentamalla tutkimuksessa käsitettyä Venäjän asevoimien johtajien joukkoa olisi kyetty tulkitsemaan venäläistä sotilasjohtamista laajemmin.

## 6.4 Jatkotutkimus

Sotatieteellisen tutkimuksen alalla johtamisen tutkimuksella on vahva rooli. Kehittyneen informaatio- ja kommunikaatioteknologian myötä johtaminen on painottumassa yhä enemmän informaatiotodankäyntiin ja sen johtamiseen. Julkisten puhetilanteiden ja puhejohtamisen tutkimuksella tulee tulevaisuudessa olemaan yhä merkittävämpi rooli osana sotatieteellistä tutkimusta. Seuraavaksi esittelen tämän tutkimuksen toteuttamisen aikana esiin nousseita jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Tässä tutkimuksessa käyttämäni teorioiden yhdistelmällä voitaisiin tutkia samalla asetelmalla esimerkiksi Suomen puolustusministerin ja puolustusvoimain komentajan puheita. Tällainen tutkimus olisi merkittävä, sillä Suomella ei ole määriteltynä virallista valtiollista perusviestiä. Tutkimuksella voitaisiin selvittää, puhuuko Suomen asevoimien ylin johto silti jonkinasteisen perusviestin mukaisesti ja millaisia retorisia tai identiteetti johtamisen keinoja puheissa käytetään. Alemman tason sotilasjohtajia voitaisiin myös tutkia, mutta silloin perusviestin osuus olisi luonnollista jättää pois. Tutkimusasetelmaa voitaisiin käyttää minkä tahansa valtion korkeiden johtajien puheiden tutkimiseen. Toinen jatkotutkimusmahdollisuus tämän tutkimuksen jatkoksi olisi selvittää opetetaanko Venäjän asevoimissa yleisesti tai erityisesti sen johdolle puhetaitoja. Kolmas jatkotutkimusmahdollisuus olisi pitkittäistutkimus, jossa seurattaisiin halutun tutkimuskohteen mahdollista kehittymistä retorisisa ja identiteetti johtamisen taidoissa.

## LÄHTEET

### A. Artikkelit

Chemers, Martin (2003) Leadership Effectiveness: Functional, Constructivist and Empirical Perspectives teoksessa Leadership and Power – Identity Processes in Groups and Organizations. Knippenberg, Daan; Hogg, Michael (edited), SAGE Publications

Cimbala, Stephen J.; McDermott, Roger N. (2016) Putin and the Nuclear Dimension to Russian Strategy, The Journal Of Slavic Military Studies 29, Routledge

Covington, Stephen R. (2016) The Culture of Strategic Thought Behind Russia's Modern Approaches to Warfare, Defense and Intelligence Projects, Belfer Center for Science and International Affairs, Harvard Kennedy School: United States of America.

Gaines, Robert (2000) Aristotle's Rhetoric and the Contemporary Arts of Practical Discourse teoksessa Rereading Aristotle's Rhetoric. Gross, Alan; Walzer, Arthur (edited), Southern Illinois University Press

Gross, Alan (2000) What Aristotle Meant by Rhetoric teoksessa Rereading Aristotle's Rhetoric. Gross, Alan; Walzer, Arthur (edited), Southern Illinois University Press

Hirvelä, Arto; Huhtinen, Aki-Mauri (2012) Strateginen kommunikaatio informaatioyhteiskunnan kansallisten tavoitteiden edistämisessä – realismista sosiaaliseen konstruktion, Tiede ja ase Vol 70

Hogg, Michael; Martin, Robin; Weeden, Karen (2003) Leader-Member Relations and Social Identity teoksessa Leadership and Power – Identity Processes in Groups and Organizations. Knippenberg, Daan; Hogg, Michael (edited), SAGE Publications

Huhtinen, Timo (2009) Aristoteles, retoriikka ja sijoittajasuhteet, Tieteessä tapahtuu Vol 29, Nro 7

Kets de Vries, Manfred F.R (2001) The anarchist within: Clinical reflections on Russian character and leadership style, Human Relations vol 54(5), SAGE Publications, London.

Kiianlinna, Lauri (1999) Venäläisestä sotilasjohtamisesta, teoksessa Venäjän asevoimat 2000-luvun alussa, Julkaisusarja 2: Taktiikan asiatietoa N:o 1/1999, Maanpuolustuskorkeakoulu, Taktiikan laitos, Hakapaino Oy: Helsinki

Main, Steve J. (2016) ‘You Cannot Generate Ideas by Orders’: The Continuing Importance of Studying Soviet Military History—G. S. Isserson and Russia’s Current Geo- Political Stance, The Journal Of Slavic Military Studies 29, Routledge

McDermott, Roger N. (2014) The Brain of the Russian Army: Futuristic Visions Tethered by the Past, The Journal Of Slavic Military Studies 27, Routledge

Shekshnia, Stanislav; Puffer, Sheila; McCarthy, Daniel (2009) Cultural mythology and global leadership in Russia teoksessa Cultural Mythology And Global Leadership. Kessler Eric; Wong-Mingji, Diana (edited), Edward Elgar Publishing Limited: Cheltenham

Sirén, Torsti (2010) ”Strateginen kommunikaatio ja psykologinen vaikuttaminen - Käsitys sotataidosta palaa juurilleen?”, teoksessa Tiede ja Ase, Suomen Sotatieteellisen Seuran vuosijulkaisu N:o 68, Hakapaino Oy: Helsinki

Sirén, Torsti; Huhtinen, Aki-Mauri; Toivettula, Matti (2011) ”Informaationsodankäynnistä kokonaisvaltaiseen strategiseen kommunikaatioon”, teoksessa Strateginen kommunikaatio ja informaatio-operaatiot 2030, Torsti Sirén (toim.), Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2: Artikkelikokoelmat N:o 7, Juvenes Print Oy: Helsinki

Steffens, Niklas; Haslam, S. Alexander; Reicher, Stephen; Platow, Michael; Fransen, Katrien; Yang, Jie; Ryan, Michelle; Jetten, Jolanda; Peters, Kim; Boen, Filip (2014) Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model, The Leadership Quarterly 25

Thomas, Timothy (2014) Russia’s Information Warfare Strategy: Can the Nation Cope in Future Conflicts?, The Journal Of Slavic Military Studies 27, Routledge

Thomas, Timothy (2015) Russia's Military Strategy and Ukraine: Indirect, Asymmetric—and Putin-Led, *The Journal Of Slavic Military Studies* 28, Routledge

Thomas, Timothy (2016) The Evolution of Russian Military Thought: Integrating Hybrid, New-Generation, and New-Type Thinking, *The Journal Of Slavic Military Studies* 28, Routledge

Uotinen, Marko; Alesmaa, Kimmo; Hartikainen, Riku; Kajava, Lauri; Ruotsalainen, Kimmo; Sirniö, Kimmo; Takamaa, Taru (2016) artikkeli Venäläisestä sotilasjohtamisesta – johtosuhteet ja organisaatiomuutokset 2000-luvulla, teoksessa Venäjän Asevoimat Muutoksessa – Kohti 2030-Lukua, Pasi Kesseli (toim.), Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 5, Maanpuolustuskorkeakoulu

Virtaharju, Jouni; Rantapelkonen, Jari (2016) Managing The Image Of War: An Analysis Of The Russian Military Doctrine Texts 2010 And 2014, *Tiede ja Ase*, internetissä <https://journal.fi/ta/article/view/56938>, viitattu 6.2.2018

## **B. Kirjat**

Aristoteles (2012) Teokset IX, Retoriikka ja runousoppi, Gaudeamus Helsinki University Press Oy, HYY Yhtymä: Vantaa.

Brantberg, Robert (2011) Nikke Pärmä – Musta nuoli. Bookwell Oy, Kustannusosakeyhtiö Revontuli: Juva

Burr, Vivien (2003) *Social Constructionism*. Routledge: New York

Clunan, Anne L. (2009) *The Social Construction of Russia's Resurgence: Aspirations, identity and security interests*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Haslam, S. Alexander; Reicher, Stephen D.; Platow, Michael J. (2012) *Uusi johtamisen psykologia*, Gaudeamus Helsinki University Press Oy, HYY Yhtymä: Tallinna.

Jantunen, Saara (2015) *Infosota*. Otavan Kirjapaino Oy: Keuruu



Juntunen, Alpo (2009) Venäjän imperiumin paluu, 2. uudistettu painos, Julkaisusarja 1: Strategian tutkimuksia No 31, Maanpuolustuskorkeakoulu, Strategian laitos, Juvenes Print: Tampere.

Liamputtong, Pranee (2013) Qualitative Research Methods, Oxford University Press: Australia.

Meyer, Michel (2017) What is Rhetoric?, Oxford University Press: Great Britain

Lord, Robert; Brown, Douglas (2004) Leadership Processes and Follower Self-Identity, Lawrence Erlbaum Associates Publishers: New Jersey

Niiniluoto, Ilkka (2002) Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorianmuodostus, Otava: Keuruu.

Pääesikunnan koulutusosasto (1990), Sotilasjohtaja I osa, Painatuskeskus Oy: Helsinki

Raatikainen, Panu (2004) Ihmistieteet ja filosofia, Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä: Tallinna.

Tuomi, Jouni; Sarajärvi, Anneli (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, 6. uudistettu laitos, Kustannus-osakeyhtiö Tammi, Livonia Print: Latvia.

Yukl, Gary (2013) Leadership in Organizations. Pearson: London

### **C. Tutkimusraportit**

Defense Intelligence Agency (2017) Russia Military Power - Building a Military to Support Great Power Aspirations,

<http://www.dia.mil/Portals/27/Documents/News/Military%20Power%20Publications/Russia%20Military%20Power%20Report%202017.pdf>, viitattu 5.2.2018

Giles, Keir (2016a) Russia's 'New' Tools for Confronting the West - Continuity and Innovation in Moscow's Exercise of Power, Chatham House, Royal Institute of International

Affairs: Research Paper, <https://www.chathamhouse.org/publication/russias-new-tools-confronting-west>, viitattu 5.2.2018

Lalu, Petteri (2014) Syvää vai pelkästään tiheää? Neuvostoliittolaisen ja venäläisen sotataidollisen ajattelun lähtökohdat, kehittyminen, soveltaminen käytäntöön ja nykytilanne. Näkökulmana 1920- ja 1930-luvun syvän taistelun ja operaation opit. Väitöskirja. Maanpuolustuskorkeakoulu, Sotataidon laitos, Julkaisusarja 1, Julkaisusarja 3/2014.

Mälkki, Jukka (2009) Tehtävätaktiikan olemus - Tehtävätaktiikan muodostuminen preussilais-saksalaisessa sotataidossa vuosina 1806–1945. Diplomityö. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos.

Persson, Gudrun (ed.) (2016) Russian Military Capability in a Ten-Year Perspective – 2016, FOI: Stockholm, <https://www.foi.se/en/our-services/fois-reports--publications/summary.html?reportNo=FOI-R--4326--SE>, viitattu 6.2.2018

Soviet Army Studies Office (1987) The Methodology Of Foresight And Forecasting In Soviet Military Affairs, U.S. Army Combined Arms Center: Ft. Leavenworth: Kansas [www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a196677.pdf](http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a196677.pdf), viitattu 1.2.2018

#### **D. Internetlähteet**

<http://www.tervettäskeptisyttä.net/skeptisen-mielipiteen-muodostaminen-osa-v-tutkimusnayton-lukeminen/>, viitattu 4.9.2017

<https://community.apan.org/wg/tradoc-g2/fmso/p/about-fmso>, viitattu 1.2.2018

<https://jamestown.org/program/russia-activates-new-defense-management-center/>, viitattu 5.2.2018

<https://www.foi.se/en.html>, viitattu 5.2.2018

Nato (2015) NATO STRATEGIC COMMUNICATIONS HANDBOOK (DRAFT FOR USE), <http://www.lymec.eu/wp-content/uploads/2017/09/TT-140221-NATO-STRATEGIC-COMMUNICATIONS-HANDBOOK-DRAFT-FOR-USE-2015-BI.pdf>, viitattu 1.2.2018

[http://eng.mil.ru/en/management/deputy/more.htm?id=11113936@SD\\_Employee](http://eng.mil.ru/en/management/deputy/more.htm?id=11113936@SD_Employee), viitattu 10.1.2018

<http://en.kremlin.ru/events/president/news/16755>, viitattu 21.2.2018

<http://en.kremlin.ru/events/president/news/16774>, viitattu 21.2.2018

Giles, Keir (2016b) Handbook of Russian Information Warfare,

<http://www.ndc.nato.int/news/news.php?icode=995>, viitattu 23.2.2018

<https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/kirjallisuuskatsaukset/>, viitattu 28.2.2018

[https://koppa.jyu.fi/avoimet/taiku/kirjallisuuden\\_aikajana/antiikki/kreikkalainen-filosofia-ja-estetiikka/filosofit-ja-retoriikka](https://koppa.jyu.fi/avoimet/taiku/kirjallisuuden_aikajana/antiikki/kreikkalainen-filosofia-ja-estetiikka/filosofit-ja-retoriikka), viitattu 12.3.2018

John F. Kennedyn virkaanastujaispuhe,

<https://web.archive.org/web/20120111193541/http://www.jfklibrary.org/Research/Ready-Reference/JFK-Quotations/Inaugural-Address.aspx>, viitattu 20.3.2018

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_6.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_6.html), viitattu 21.3.2018

<http://www.armyupress.army.mil/Military-Review/>, viitattu 21.3.2018

<https://www.ft.com/content/7e14a438-989b-11e7-a652-cde3f882dd7b>, viitattu 22.3.2018

<https://inmoscowsshadows.wordpress.com/2014/07/06/the-gerasimov-doctrine-and-russian-non-linear-war/>, viitattu 22.3.2018

<https://www.europeanleadershipnetwork.org/commentary/the-bear-went-under-the-mountain-is-russias-style-of-warfare-really-new/>, viitattu 22.3.2018

<http://foreignpolicy.com/2018/03/05/im-sorry-for-creating-the-gerasimov-doctrine/>, viitattu 22.3.2018

<http://tieteentermipankki.fi/wiki/Kirjallisuudentutkimus:retoriikka>, viitattu 26.3.2018

<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>, viitattu 26.3.2018

<https://www.britannica.com/biography/Winston-Churchill>, viitattu 26.3.2018

<http://eng.mil.ru/en/mcis/index.htm>, viitattu 27.3.2018

[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2017/578016/EXPO\\_IDA%282017%29578016\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2017/578016/EXPO_IDA%282017%29578016_EN.pdf), viitattu 28.3.2018

<http://en.mchs.ru/>, viitattu 3.4.2018

[https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2015/08/08/russia-holds-its-first-international-army-games/?utm\\_term=.7d2851ded275](https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2015/08/08/russia-holds-its-first-international-army-games/?utm_term=.7d2851ded275), viitattu 7.4.2018

<http://www.rusarmyexpo.com/>, viitattu 8.4.2018

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html), viitattu 8.4.2018

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html), viitattu 8.4.2018

<https://www.economist.com/news/europe/21677992-trusty-defence-minister-only-person-serve-every-government-fall>, viitattu 9.4.2018

## **E. Muut**

European Parliament, Directorate-General for External Policies, Policy Department (2017) Russia's National Security Strategy and Military Doctrine and Their Implications for the EU, [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2017/578016/EXPO\\_IDA%282017%29578016\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2017/578016/EXPO_IDA%282017%29578016_EN.pdf), viitattu 28.3.2018

Heusala, Anna-Liisa; Pyykönen, Emilia ja Kivinen, Markku (2016) Venäjän turvallisuuspolitiikka – tutkimus Suomessa ja kehitystrendit Venäjällä, Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 39/2016, Valtioneuvoston kanslia

Kokoshin, Andrei (2002) Defense Leadership in Russia: The General Staff and Strategic Management in a Comparative Perspective. Discussion Paper, Belfer Center for Science and

International Affairs, internetissä <https://www.belfercenter.org/publication/defense-leadership-russia-general-staff-and-strategic-management-comparative>, viitattu 6.2.2018

Rantapelkonen, Jari; Koistinen, Lotta (2016) Pohdintoja sotatieteellisistä käsitteistä, Maanpuolustuskorkeakoulu, Sotataidon laitos, Julkaisusarja 2: Tutkimusselosteita Nro 1

Rautala, Ari (2014) Venäjän sotilasreformi – Asevoimien uusi ilme, Maanpuolustuskorkeakoulu, Strategian Laitos, Julkaisusarja 4: Työpapereita Nro 51, Juvenes Print: Tampere

Sirén, Torsti; Pekkarinen, Otto (2017) Tieteenfilosofis-metodologisia perusteita pro gradu -tutkielman laadintaan, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja Sotilaspedagogiikan Laitos, Julkaisusarja 3: Työpapereita Nro 3